

## OPAS JALKAPALLOSEURAN KEHITTÄMISEEN

Olli Laine ja Joni Valta

Opinnäytetyö  
Terveys- ja liikunta-ala  
Liikunta ja vapaa-aika  
Liikunnanohjaaja (AMK)

2015

Terveys- ja liikunta-ala  
Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Olli Laine ja Joni Valta	<b>Vuosi</b>	2015
<b>Ohjaaja</b>	Jouko Lukkarila/ Kaisa-Mari Jama		
<b>Toimeksiantaja</b>	FC Santa Claus Napapiiri ry		
<b>Työn nimi</b>	Opas jalkapalloseuran kehittämiseen		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	51		

---

Opinnäytetyömme on toiminnallinen työ, joka käsittelee jalkapalloseuran kehittämistä. Työn tarkoituksena on auttaa FC Santa Claus Junioreita kehittämään toimintaansa haluamaansa suuntaan. Se on rajattu koskemaan jalkapalloseuroja ja niiden kehittämistä seurasta käsin, ulkopuolisten tahojen avustuksella sekä seurakentän muutokset huomioiden. Työn toiminnallinen osuus on Prezi -esitys, joka on tehty työn tilanteelle jalkapalloseuralle FC Santa Claus Junioreille.

Opinnäytetyön käsittelyosa koostuu neljästä luvusta. Ensimmäisen luvun keskeinen asia on yleinen näkemys Suomen liikunnan ja urheilun tämänhetkisestä tilasta ja tulevaisuuden visiosta. Toisessa luvussa keskitytään Valon ja Suomen Palloliiton jo olemassa oleviin seuran kehittämisen työkaluihin. Kolmannessa luvussa tärkeitä asioita ovat seuran johtamisen, organisoimisen ja hyvän seuran toimintamallit. Neljännen luvun keskeiset asiat liittyvät vapaaehtoistoimijoihin, päätoimisiin seuratyöntekijöihin ja harrasteliikunnan järjestämiseen.

Raportin sisältämät asiat on kerätty erilaisista kirjallisista lähteistä eri aloilta. Kirjallisina lähteinä toimivat kirjat, julkaisut, tutkimukset ja artikkelit. Tiedonlähteenä olemme käyttäneet muun muassa Valoa, Suomen Palloliittoa, sosiaali- ja terveysministeriötä ja opetus- ja kulttuuriministeriötä sekä alan asiantuntijoita.

Yhdessä seuran kanssa on koottu toiminnallinen osuus, joka sisältää Prezi -esityksen tilaajaseuralle. Se sisältää raportista poimittuja aihealueita, joita seura haluaa omassa toiminnassaan kehittää. Esitys on siis seuralle räätälöity, mikä näkyy niin sisällöllisesti kuin esityksen visuaalisessa puolessa.

Työn tavoitteena on antaa neuvoja, suuntia, ajatuksia ja konkreettisia ohjeita, joilla jalkapalloseura voi toimintaansa kehittää. Erityisesti työ on tarkoitettu tilaajaseuralle, mutta siitä on hyötyä myös muille seuroille. Kaikki työssä esitellyt aiheet eivät koske jokaista seuraa, vaan sieltä voi poimia ne asiat, joihin erityisesti haluaa keskittyä ja mihin suuntaan haluaa toimintaansa viedä.

**Avainsanat** jalkapalloseuran kehittäminen, seurakentän muutokset, seuratoiminnan kehittäminen

Muita tietoja

Työhön sisältyy Prezi -esitys:

[http://prezi.com/xly1iqrtukhm/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy](http://prezi.com/xly1iqrtukhm/?utm_campaign=share&utm_medium=copy)

School of Social Services, Health  
and Sports  
Degree Programme in Sports and  
Leisure

---

<b>Author</b>	Olli Laine and Joni Valta	<b>Year</b>	2015
<b>Supervisor(s)</b>	Jouko Lukkarila/ Kaisa-Mari Jama		
<b>Commissioned by</b>	FC Santa Claus Napapiiri ry		
<b>Subject of thesis</b>	Football Club Development – The Preparation of a Development Guide for Santa Claus Juniorit Football Club.		
<b>Number of pages</b>	51		

---

This thesis is intended to develop the quality of leadership within Santa Claus Juniorit football club. Considering that the effective development of a club must mainly come from the club's members, this thesis provides advice meant to develop the club's environment and leadership and it offers leadership development options to be implemented with the help of some already existing external help. This is a functional thesis, which includes a report and a Prezi presentation expressly created for the club FC Santa Claus Juniorit football club, which also commissioned this thesis.

The first part of report shows an overview of the situation of Finnish Sport, while the other sections provide information, ideas, and tools meant to improve the quality of leadership within FC Santa Claus Juniorit. The sources presented in the report were collected from different books on different related fields, and they include studies and articles from the Finnish Football Association (Suomen Palloliitto), the Finnish Sport Confederation (Valo), as well as experts' works on the field of sport and club development. Furthermore, different ministries, such as the Finnish Ministry of Education and Culture, and the Ministry of Social Affairs and Health were consulted.

The functional part of this thesis includes a Prezi presentation developed for the club in association with the club's members. The Prezi presentation and the information shown was exclusively meant for FC Santa Claus Juniorit, as the contents derive from the report, and the topics treated, as well as the visual side of the presentation, were created and personalized for the club and shown only to the club's members.

This thesis gives advice, ideas, and alternative development paths for FC Santa Claus Juniorit, offering different options meant to promote the club's leadership development. The thesis and presentation are specially made for FC Santa Claus Juniorit, and the collected information was explicitly developed to suit the needs of this club. Nevertheless, some sections of this thesis may offer valuable information to other clubs as well.

Key words	football club development, club environment development, changes in Finnish Sport, club development from the inside, leadership
Special remarks	Prezi presentation. <a href="http://prezi.com/xly1iqrtukhm/?utm_campaign=share&amp;utm_medium=copy">http://prezi.com/xly1iqrtukhm/?utm_campaign=share&amp;utm_medium=copy</a>

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	7
2 YLEINEN LIIKUNNAN MUUTOS .....	9
2.1 Uusi liikuntalaki .....	9
2.2 Valo .....	10
3 SEURAN KEHITTÄMISEN TYÖKALUT .....	12
3.1 Valon Sinettiseura .....	12
3.2 Suomen Palloliiton kehittämistyökalut .....	15
3.2.1 Laatu järjestelmä .....	16
3.2.2 Palloliiton muut kehittämisspalvelut .....	17
4 SEURATOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....	19
4.1 Urheiluseuran johtaminen ja organisaatio muutoksessa .....	19
4.2 Hyvän urheiluseuran kriteerejä .....	22
4.3 Yhteisöllisyys urheiluseurassa .....	24
5 SEURAKENTÄN MUUTOKSIA .....	26
5.1 Globalisaatio ja yhteiskunnan muutos .....	26
5.2 Vapaaehtoistoiminta .....	28
5.3 Urheiluseurat kohti ammattimaistumista .....	30
5.4 Harrasteliikunta .....	31
6 TUOTOKSEN KUVAUS .....	35
7 OPINNÄYTETYÖPROSESSI .....	38
7.1 Opinnäytetyön prosessin kuvaus .....	38
7.2 Prezi -esitys .....	40
8 POHDINTA .....	42
8.1 Oppimiskokemukset .....	42
8.2 Opinnäytetyöprosessi .....	43
8.3 Prezi -esitys .....	45
8.4 Luotettavuus .....	47
8.5 Hyödynnettävyys ja jatkotutkimukset .....	48
LÄHTEET .....	49

## 1 JOHDANTO

Toiminnallisen opinnäytetyömme tarkoituksena on luoda kokonaisuus, jonka avulla voidaan kehittää jalkapalloseuran toimintaa ja saada kehitysideoita seuran toiminnan parantamiseksi. Suomalaisen urheiluseuratoiminta on kohdannut muutoksia ja se muuttuu tulevaisuudessa yhä enemmän. Pitkäaikaisten seuratoimijoiden määrä on vähentynyt ja seurat toimivat paljolti muutaman aktiivisen toimijan varassa. Tämä toimi lähtökohtana meidän opinnäytetyöllemme, kun tutustuimme FC Kemin tilanteeseen harjoittelumme aikana. Seura toimi muutamien aktiivisten toimijan ympärillä ja pelkona oli, että heistä jonkin lopettaessa seuran toiminta lakkaa.

Tästä tilanteesta saimme idean opinnäytetyöllemme. Tarkoituksena oli, että opinnäytetyömme avulla jalkapalloseuralle saadaan luotua selkeä toimintamalli, miten seuraa johdetaan ja miten seura organisoidaan, sekä mitä urheiluseuran tulisi ottaa huomioon seuran tulevaisuutta suunnitellessa. Esittelimme työmme idean FC Santa Claus Juniorit-seuralle, jossa valmennamme. Seura halusi tilata työn, koska se on ajankohtainen ja siitä on apua seuran kehittämiseen.

Opinnäytetyön käsittelyosa on jaettu neljään lukuun. Ensimmäisessä luvussa perehdytään yleiskuvaan Suomalaisesta liikunnasta ja urheilusta. Tässä luvussa käsitellään Suomalaisen liikunnan ja urheilun nykytilaa, valtion rahallisia avustuksia ja tulevaa visiota liikuntalain ja Valon kautta. Toisessa luvussa esitellään seuran kehittämisen työkaluja, jotka ovat seuran ulkopuolisten tahojen järjestämiä. Luku sisältää Valon Sinettiseuran ja Suomen Palloliiton erilaiset kehittämispalvelut. Näiden kahden luvun tarkoituksena on antaa lukijalle käsitys tämän hetken tilasta ja olemassa olevista kehittämispalveluista.

Käsittelyosan kolmannessa luvussa käsitellään seuratoiminnan kehittämiseen liittyviä asioita. Tässä luvussa seuratoiminnan kehittämiseen pureudutaan seuran johtamisen, organisoinnin ja hyvän seuran toimintamallien kautta. Neljäs luku pitää sisällään seurakentän muutoksia. Luvussa käsiteltäviä muutoksia ovat globalisaatio, seuratoiminnan ammattimaistuminen, vapaaehtoistoiminta ja

harrasteliikunnan järjestäminen. Näissä luvuissa käydään läpi keinoja ja suuntia, joita seura voi käyttää oman toimintansa kehittämiseen.

Opinnäytetyön tuotoksena on sähköinen Prezi -esitys, jonka avulla tilaajaseura voi kehittää omaa toimintaansa. Tuotos sisältää aihealueita, jotka ovat kerätty opinnäytetyön käsittelyosassa käsitellyistä asioista. Nämä aihealueet päätettiin seuran puheenjohtajan kanssa pidettyjen palavereiden pohjalta. Palavereiden avulla seuralle räätälöitiin tuotos, jossa on seuran haluamat aihealueet, taustatietoja seuran nykytilasta ja keinoja, joilla nykytilaa voidaan kehittää. Lisäksi tuotos sisältää konkreettisen esimerkin miten seura voisi organisoitua. Tuotoksen räätälöinti kyseiselle seuralle näkyy siis sisällöstä sekä visuaalisesta ulkomuodosta. Tuotos ei ole siis yksi malli, joka sopii jokaiselle seuralle vaan se tehtiin tarkoituksella tilaajaseuran näköiseksi. Käsittelyosan pohjalta on mahdollista luoda tuotoksia myös muille jalkapalloseuroille.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan jalkapalloseuroja, mutta tuotos koskee vain tilaajaseuraa. Toisena rajauksena opinnäytetyössä toimii keskittyminen kehittämistyökaluihin, urheiluseuran kehittämiseen seuran sisältä ja seurakentän muutoksiin. Rajausta kyseisiin aihealueisiin näkyy lähteissä, joita olemme opinnäytetyöhömmä käyttäneet.

Opinnäytetyön tekeminen kyseisestä aiheesta on ollut tekijöitä läheisesti koskettava, sillä olemme molemmat mukana urheiluseuratoiminnassa valmentajan ja seurakehittäjän rooleissa. Toimiessamme seurassa olemme saaneet huomata useita samoja ilmiötä, joita olemme opinnäytetyössämme käsitelleet. Opinnäytetyö on antanut meille valmiuksia toimia ja olla mukana seuran kehittämisessä ja eteenpäin viemisessä.



## 2 YLEINEN LIIKUNNAN MUUTOS

### 2.1 Uusi liikuntalaki

Uuden liikuntalain keskeisinä tavoitteina on edistää eri väestöryhmien mahdollisuuksia harrastaa liikuntaa, väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä fyysistä toimintakykyä, lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä, liikunnan kansalais- ja seuratoimintaa sekä huippu-urheilua ja liikunnan ja huippu-urheilun rehellisyyttä ja eettisiä periaatteita. Kunnan tehtävät uudessa liikuntalaissa ovat seuraavia: luoda edellytykset kuntalaisten liikkumiselle järjestämällä liikuntapalveluja sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa eri kohderyhmille, tukemalla kansalais- ja seuratoimintaa, rakentamalla ja ylläpitämällä liikuntapaikkoja sekä kehittämällä kuntien välistä yhteistyötä. Kuntien heikko talous pakottaa kunnat lähesymään urheiluseuroja hyvinvointiliikunnan järjestämisessä, tällöin kunta tarjoaa tilat, mutta ohjaajat tulevat seuroilta. (Heikkala 2014a, 14; Heikkala 2014b, 7, 11; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014, 10.)

Liikunnan ajankohtaiset yhteistyö- ja kehittämishankkeet kattavat urheilu ja liikuntaseurojen perustoiminnan kehittämiseen tarkoitetun seuratuon. Seuratuon avulla voidaan parantaa seuratoiminnan laatua, uudistaa ja kehittää perustoimintaa sekä taloudellisesti mahdollistaa liikunnan harrastaminen lapsille ja nuorille. Liikuntalaissa liikunnan järjestämisvelvoite voidaan täyttää ulkoistamalla se yksityisille liikuntayrityksille, liikunta- ja urheiluseuroille ja muille paikallisille ja alueellisille toimijoille. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014, 18, 44.)

Liikuntalain 10. pykälän mukaan liikuntaa edistävän järjestön valtionavustuksen saamisen edellytyksenä on, että ministeriö hyväksyy järjestön valtionapukelpoiseksi. Valtionapukelpoiseksi järjestöksi voidaan hyväksyä sellainen rekisteröity yhdistys, jonka tarkoituksena on liikunnan edistäminen ja joka toimii liikuntalain tavoitteen mukaisesti. Valtionapukelpoisuutta harkittaessa otetaan huomioon järjestön toiminnan laatu, laajuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja miten järjestö edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014, 30, 49.)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana liikunnan harrastaminen urheiluseuroissa on kallistunut huomattavasti. Tämän vuoksi perheen sosioekonominen asema vaikuttaa lasten ja nuorten liikuntaharrastukseen. Merkittävä väestötekijä Suomessa on maahanmuutto. Iso osa maahanmuuttajista on lapsia ja nuoria. Maahanmuuttajataustaisten keskuudessa liikunta on suosittu harrastus. Liikunnan positiiviset psyykkiset, sosiaaliset ja fyysiset vaikutukset auttavat kotoutumisprosessissa sekä syrjäytymisen ehkäisemisessä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014, 21 – 22; Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 29.)

Valtion liikuntahallinnon ohjauksella on tarkoituksena se, että valtakunnalliset liikuntajärjestöt ja urheiluseurat keskittyisivät enemmän harrasteliikuntaan ja terveytensä kannalta riittämättömästi liikkuviin ihmisiin. Liikuntajärjestöjen avustamisen arviointi on osittain vaikeaa, sillä järjestöjä on paljon erilaisia. Käytännössä avustusten arviointi painottuu enemmän määrään kuin laatuun. Tästä johtuen avustusjärjestelmä palkitsee enemmän toiminnan määrässä kuin laadussa tapahtuneita muutoksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014, 28.)

## 2.2 Valo

Valo on valtakunnallinen liikunta ja urheilu organisaatio, joka on luonut yhteisen vision muiden liikuntajärjestöjen kanssa, ”olemme maailman liikkuvin urheilukansa – 2020”. Vision tarkoituksena on koskettaa koko liikunnan järjestökenttää ja vaikuttaa täten laajasti suomalaiseen yhteiskuntaan. Valon tarkoituksena on edistää fyysistä aktiivisuutta, liikuntaa ja urheilua sekä kansalaistoimintaa koko ihmisen elämänkulun ajan. Koko elämänkululla tarkoitetaan kaikkia ihmisiä lapsesta ikäihmisiin sekä arkiliikunnasta aina huippu-urheiluun asti. (Valo 2012, 3 – 4.)

Vision ja siitä tehdyn toimintastrategian ydin on yhteistyö. Yhteistyön voimalla halutaan saada aikaiseksi muutos kohti liikunnallisempaa tulevaisuutta. Siihen pystytään, mikäli kunnioitetaan ja ymmärretään eri tahoja ja sitoudutaan yhdessä tekemiseen kohti yhteisiä tavoitteita. Vision ja strategian tavoitteena on lisätä laadukasta liikuntaa paikallisella tasolla. Yhteistyöllä ja järjestöjen yhdistymisellä

turvataan seuratoiminnan tulevaisuus ja selkiytetään järjestökenttää. Tällöin ihmisten arkiliikuntaa mahdollistavat tahot saavat paremmin tukea toimintaansa. Ensimmäisen strategiakauden 2013 - 2015 jälkeen arvioidaan strategian toteutuminen ja mahdollisesti uudelleen suunnataan tavoitteita ja toimenpiteitä. (Valo 2012, 3 – 4.)

### 3 SEURAN KEHITTÄMISEN TYÖKALUT

#### 3.1 Valon Sinettiseura

Sinettiseuratoiminta on lupaus laadusta. Sinettiseuratoiminnan tarkoitus on taata lapsille ja nuorille paras mahdollinen paikka kehittyä. Sinettiseuratoiminta tukee kasvua ja kehitystä ja kunnioittaa lapsuutta. Lisäksi sinettiseuratoiminnan tavoitteena on taata laadukas lasten ja nuorten toiminta ja luoda yhteinen toimintatapa ja toimintaperiaatteet seuralle. Sinettiseuran on tarkoitus edistää Valon visiota: maailman liikkuvien urheilukansojen ja Pohjoismaiden menestynein 2020. Sinettiseurassa yhdistyvät niin urheilijan kuin liikkujan polut, jotka muodostavat liikunnallisen elämäntavan lapsesta aina vanhukseksi asti. Valon sinettiseuran uudistuneet kriteerit sisältävät seitsemän tarkkailukriteeriä, joiden perusteella sinettiseurat valitaan. (Valo 2015a; Valo 2015c, 2 – 3.)

Ensimmäinen sinettiseurakriteeri on liikkumista ja urheilua tukeva toimintaympäristö seurassa. Sen ensimmäinen tarkkailun kohde on organisointi ja toimintaperiaatteet. Jotta seura täyttäisi kriteerin, sen tulee noudattaa yhdistyslakia ja seuran talous tulee olla hoidettu hyvin. Seuralla on kirjallinen toimintalinja, ja seura järjestää tapahtumia ja kilpailuja. Seurassa urheilevilla ja toimivilla nuorilla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua seuran toiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen. Näiden lisäksi seura edistää yhdenvertaista mahdollisuutta osallistua seuran toimintaan sukupuolesta, varallisuudesta, vammasta, etnisyydestä tai muusta yksilöön liittyvästä syystä riippumatta ja ehkäisee syrjintää. (Valo 2015c, 4.)

Tietoisuus lasten ja nuorten turvallisuutta edistävistä toimintatavoista ja niitä koskevat suositukset on oltava seuralle selkeät, kuten myös toimintamalli turvallisuuden edistämiseksi. Seuralla tulee olla selkeät ohjeet taloushallinnon hoitamisesta, ja sen tulee noudattaa maltillisuutta lasten ja nuorten urheilun kustannuksissa. Viimeiseksi seuran tulee verkostoitua muiden seurojen, sidosryhmien ja koulujen kanssa mahdollisuuksien mukaan. (Valo 2015c, 4.)

Toinen toimintatapojen kriteeri on osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittämisen kriteeristössä suunnitelmallisuus, toimintamalli ja koulutetut toimijat ovat tärkeitä sinettiseuralle. Seuran ohjaus- ja valmennustoiminta on suunnitelmallista kaikissa ryhmissä ja ryhmien valmentajat sekä muut seuratoimijat ovat koulutettuja. Valmentajien ja seuratoimijoiden osaamista kehitetään suunnitelmallisesti ja heidän toimintaansa tuetaan. Seuralla tulee olla toimintamalli, jossa ohjeistetaan miten uudet tekijät perehdytetään seuran toimintaan. Lisäksi jokaisessa ryhmässä on vähintään yksi ohjaaja kymmentä lasta kohden, ja vähintään yhden ryhmän ohjaajista tulee olla täysi-ikäinen. (Valo 2015c, 5.)

Kolmas toimintatapojen kriteeri on viestintä. Seurassa on yhteisesti sovittu, miten tiedotettavista asioista viestitään, ja viestinnän tulee olla avointa ja ajan tasalla. Ryhmillä tai joukkueilla on käytössä toimivat viestintävälineet ja -kanavat ja seuran nettisivuilta löytyvät seuran yhdessä päätetty toimintalinja sekä seuran toimijoiden yhteystiedot ja vastualueet. Lisäksi sinetin saanut seura pitää Sinettiä esillä seuran viestinnässä ja nettisivuilla ja kertoo, mitä Sinettiseuratus tarkoittaa. (Valo 2015c, 6.)

Neljäs kriteeri on innostuksesta intohimoon. Sinettiseuraksi haluava seura on tehnyt tyytyväisyyskyselyt kaikille seuran toimintaan osallistuville ja käsitellyt kyselyn tulokset. Seurassa on hyvä ja kannustava ilmapiiri ja lasten liikunnassa näkyy ilo ja innostus. Seura järjestää yhteisiä tilaisuuksia, joiden tarkoituksena on vahvistaa seurahenkeä ja seuran joukkueilla on mahdollisuus järjestää omia yhteishenkeä nostattavia tapahtumia. Lisäksi lasten ja nuorten ja heidän vanhempien kanssa on käyty keskustelut urheilun pelisäännöistä. (Valo 2015c, 7.)

Viides sinettiseurakriteeri koskee lasten ja nuorten liikunnallisuutta ja siinä kehittymistä. Sinettiseuran tulee seurata lasten ja nuorten kokonaisliikuntamäärää ja kannustaa liikkumiseen omalla ajalla. Lisäksi lapsille ja nuorille annetaan mahdollisuus seurata omaa kehittymistään niin taitojen kuin fyysisten ominaisuuksien kannalta. Harjoitukset tulee olla monipuolisia, hyvin organisoituja ja niiden tulee varmistaa osallistujan mahdollisimman suuri toistojen määrä. Monipuolisuudella tarkoitetaan mahdollisuutta harrastaa myös muita lajeja ja monipuoli-

suutena harjoituskerran sisällä. Lisäharjoituksia tulee kehittyneille ja motivoituille urheilijoille, mutta myös erityistarpeita vaativille lapsille ja nuorille vaihtoehtoja harrastamiseen. (Valo 2015c, 8.)

Kuudes kriteeri koskee urheilullisia elämäntapoja. Sinettiseuraksi haluavan seuran tulee edistää urheilullisia elämäntapoja ja seurata niiden toteutumista ja valistaa vanhempia, valmentajia ja urheilijoita urheilullisista elämäntavoista. Lasten vanhemmille tulee kertoa kuinka merkittävää monipuolinen harjoittelu on lapselle ja kertoa lasten kehityseroista. Näiden lisäksi toiminnassa mukana olevien aikuisten tulee käyttäytyä esimerkillisesti toimiessaan lasten ja nuorten kanssa. (Valo 2015c, 9.)

Viimeisenä kriteerinä on kilpailun ja harrastamisen osa-alue. Seuralla tulee olla yhteisesti sovittu toimintapa, josta käy ilmi mihin kilpailuihin ja turnauksiin osallistutaan ja miten osallistumisista päätetään. Mikäli seurassa on tasojoukkueita ja -ryhmiä tulee etukäteen sopia, millä perusteella joukkueet muodostetaan ja miten joukkueesta toiseen siirrytään ja miten asiasta viestitään. Huomio urheilijoiden/ joukkueiden pärjäämisessä tulee olla suorituksen onnistumisessa, hyvän sijoituksen sijaan. Seurassa tulee olla sellainen ilmapiiri, että jokainen lapsi ja nuori voi aidosti kertoa omia tuntemuksiaan kilpailusta, osallistumisesta ja suorituksesta. Lisäksi ilmapiirin tulee mahdollistaa osallistuminen kilpailutoimintaan kaikille halukkaille. Seuran tulee myös ymmärtää liikunnan harrastuksen arvokkuus ilman kilpailuihin osallistumista. (Valo 2015c, 10.)

Sinettiseuraksi pääsee ottamalla yhteyttä oman lajiliiton nuorisopäällikköön, jonka kanssa keskustellaan oman seuran tilanteesta ja lajiliiton mahdollisuuksista auttaa seuraa pääsemään Sinettiseuraksi. Seuran tulee tutustua sinettiseurakriteereihin ja verrata niitä tämän hetkiseen tilanteeseen ja suunnitella, mitä pitää tehdä, jotta seura saa sinetin. Seuran kehittäminen vaatii pitkäjänteistä työtä ja siihen voi saada apua liikunnan aluejärjestöiltä. Kehittämistyö ei ole hetkessä valmis vaan vaatii aikaa puolesta vuodesta kahteen vuoteen. (Valo 2015a)

Lajiliiton edustajan kanssa tulee sopia milloin seura on valmis auditointiin/ laadun arviointiin. Sovittuna ajankohtana lajiliiton edustajat saapuvat paikan päälle tekemään seuran laadun arvioinnin, eli keskustelemaan ja arvioimaan miten hyvin seura täyttää laatukriteerit. Jotta sinettiseuraksi pääsee, edellyttää se aina liiton tutustumiskäyntiä kyseissä seurassa. Tämän jälkeen lajiliiton edustaja päättää, saako seura sinetin vai ei. Sinettiseuran laadun varmistamisen takeena seurataan seuran toimintaa ensin kahden vuoden välein, jonka jälkeen siirrytään kolmen vuoden välein oleviin auditointikäynteihin lajiliiton ja aluejärjestön toimesta. (Valo 2015a)

### 3.2 Suomen Palloliiton kehittämistyökalut

Jalkapalloseuran, kuten myös muiden urheiluseurojen, johtaminen on entistä haastavampaa. Seurojen luottamustehtävät, esimerkiksi puheenjohtajuus, ovat yleensä palkatonta ja vapaaehtoista toimintaa. Luottamustehtävissä olevien tukemiseksi on palkattu päätoimisia seuratoimijoita, jotka itsessään asettavat uusia haasteita seuran johdolle muun muassa työnantajavelvoitteiden muodossa. Suomalainen seuratoiminta perustuu vapaaehtoisten toimintaan vaikka päätoimisten seuratyöntekijöiden määrä on kasvanut. Vapaaehtoistoiminta on muuttunut projektin omaiseksi, lyhyt aikaiseksi tekemiseksi joka tuo haastetta seurajohtamiselle toimijoiden suuren vaihtuvuuden muodossa. (Suomen Palloliitto 2015a, 3.)

Suomen Palloliitolla on seurojen kehittämisen tueksi muutamia työkaluja, jotka voivat auttaa kohtaamaan ja ratkaisemaan ongelmia seuran johtamisen osalta. Uusin tukikeino on juuri käyttöön otettu Palloliiton Laatujärjestelmä, joka vastaa Valon Sinettiseuratoimintaa. Muita seurakehittämisen palveluita ovat seuravierailut, seuravalmennus ja seuratutorointi. Palloliiton tavoitteena on kehittää jalkapalloseurojen hallintoa/johtamista, urheilutoimintaa sekä viestintää ja markkinointia. (Suomen Palloliitto 2015e)

### 3.2.1 Laatujärjestelmä

Palloliiton vuosina 2013 – 2014 seurojen kanssa yhteistyössä rakennetun laatu-järjestelmän tavoitteena on kehittää seurojen toimintaa kokonaisvaltaisesti. Laatu-järjestelmän tarkoituksena on toimia seurojen, lajin kehittämisen ja ohjaami-sen työkaluna. Jalkapalloseurojen kokonaisvaltaisella kehittämisellä tarkoitetaan urheilutoiminnan, hallinnon/johtamisen sekä viestinnän ja markkinoinnin kehittämistä. Seurojen suunnitelmalliselle ja pitkäjänteiselle kehittämiselle on tärkeää, että kehityksen kohteena ovat muutkin osa-alueet kuin pelkkä urheilu-toiminta. Laatujärjestelmän tavoitteena on pyrkiä tukemaan seurojen kokonais-valtaista kehittämistä kohti pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa. Tämän toiminnan pohjana tulisi olla vahva seuraidentiteetti ja seuran henkilöstön hy-väksymä toimintamalli. (Suomen Palloliitto 2015e)

Laatujärjestelmä sisältää siis kolme osa-aluetta, jotka ovat urheilutoiminta, seu-ran johtaminen sekä viestintä ja markkinointi. Laatujärjestelmän avulla seuralla on mahdollisuus kehittää yhteinen ajattelutapa ja perusrakenne seuran johtami-seen. Laatujärjestelmästä löytyvillä kriteereillä voidaan arvioida seuran lyhyen ja pitkän aikavälin kehityskulkua, kehittämisen tarpeita ja onnistumisia. Laatu-järjestelmän jokaisessa kolmessa osa-alueessa on neljä tasoa. Itsearviointilla seura voi päästä tasolle 2 saakka. Tasoille 3 ja 4 pääsy vaatii hyväksytyt doku-mentit ja auditoinnin. Eri tasojen kriteerien vaatimus kasvaa mentäessä tasoilla eteenpäin. (Suomen Palloliitto 2015e; Suomen Palloliitto 2015a, 3 – 4.)

Laatujärjestelmään pääseminen aloitetaan yhteydenotolla omaan Palloliiton piiriin, jolloin sovitaan päivämäärä laatujärjestelmän ohjatulle itsearviointille. Tämän jälkeen seura saa laatujärjestelmän verkkotyökalun salasanan ja pää-see tutustumaan verkkotyökaluun. Seuran edustajat tekevät ohjatun itsearvioin-nin keskustellen, käymällä lävitse laatujärjestelmän kriteerit. Lopuksi seura ja piiri sopivat laatujärjestelmästä johdetuista kehittämistoimista seuralle ja siitä miten piiri on niissä apuna. (Suomen Palloliitto 2015a, 3.)



### 3.2.2 Palloliiton muut kehittämispalvelut

Palloliiton muut kehittämispalvelut ovat seuravierailut, seuravalmennus ja seuraturointi. Nämä keinot ovat tukitoimia laatujärjestelmälle. Seuravierailussa järjestetään tapaaminen piirin ja seuran välillä. Sen tavoitteena on antaa tukea seuran kehittymiseen seuran itse asettamia tavoitteita kohti. Toinen tavoite seuravierailulla on vahvistaa seuran ja piirin yhteistyötä. Vierailun tukena käytetään seuran tilannetta laatujärjestelmässä. Lisäksi seuravierailussa tarkastellaan seuran itse määrittelemät arvot, toiminta-ajatus ja tulevaisuuden visio. Seura ja piiri myös määrittelevät seuran tärkeimmät kehityskohteet, ja seuraohjelmasta etsitään seuralle sopivat tukitoimet. (Suomen Palloliitto 2015d)

Seuravalmennuksen tarkoituksena on luoda seuralle käytännön toimintamalli. Toimintamallin yksi tärkeimmistä asioista liittyy seuran henkilöstöön. Ensinnäkin seurassa vastuu jaetaan tarpeeksi monelle toimijalle ja mielellään tasaisesti. Toiseksi seuran toiminta on pitkäjänteistä, jolloin henkilöstön vaihtuminen ei lamauta seuraa. Tähän auttaa hyvä organisaatiomalli ja suunnitelmallisuus sen luomisessa. Seuravalmennuksen muita tavoitteita ovat suunnitelmien vieminen käytäntöön asti ja halu tarkastella ja arvioida omaa toimintaa. Tarkastelun ja arvioinnin pitää olla rehellisestä ja sen aloittaminen on tärkeää kehittymiselle. Seuravalmennuksella pyritään myös vaikuttamaan seurojen väliseen vuorovaikutukseen ja toisilta seuroilta oppimiseen. (Suomen Palloliitto 2015c)

Seuratutoroinnissa seuraturorin tehtävänä on tukea seuran hallitusta seuran kehitystavoitteiden toteutuksessa. Seuran hallitus ja seuraturori päättävät yhteistoimin seuran kehitystavoitteet, jotka jaetaan ja niille määritetään vastuu henkilöt, tavoitteet ja aikataulut. Seuratutorin tärkeimpiä tehtäviä on olla seuran hallituksen ja puheenjohtajan apuna tehtäessä kehityssuunnitelmia ja edistää hyvän hallintotavan toteutumista. (Suomen Palloliitto 2015b)

Tutorointi prosessin ensimmäinen vaihe on nykytilan kartoitus, nykytila kartoitetaan laatujärjestelmän avulla ja laatujärjestelmästä saadaan myös mittarit. Toinen vaihe tutoroinnissa on suunnittele ja tee, jolla tarkoitetaan tutorin ja seuran

hallituksen tekemiä seuran kehityssuunnitelmia. Tutor myös tukee hallitusta, kun suunnitelmat on jalkautettu seuraan ja niiden parissa tehdään töitä. Kolmas vaihe on tarkista ja tee, jossa tutor ja seuran puheenjohtaja/hallitus sopii kehityssuunnitelman tarkastuspisteistä ja on säännöllisesti yhteydessä seuraan asioiden etenemisen yhteydessä. Lisäksi tutor auttaa laittamaan tärkeysjärjestykseen kehityssuunnitelmassa ilmentyneet asiat. Neljäntenä toimenpiteenä on siirrä toimintaan, eli tässä vaiheessa kehityssuunnitelmat siirretään seuran toimintaan ja ne vakiinnutetaan seuran käytäntöihin. Tutor seuraa tätä vaihetta ja sopii hallituksen kanssa seurantokokouksen puolen vuoden päähän. Seurantokokouksen jälkeen seuratutorointi on päättynyt. (Suomen Palloliitto 2015b)

## 4 SEURATOIMINNAN KEHITTÄMINEN

### 4.1 Urheiluseuran johtaminen ja organisaatio muutoksessa

Suomalainen yhteiskunta on muutoksessa niin rakenteellisesti kuin toimintatavoiltaan. Väestö ikääntyy, kuntien menojen ja tulojen välinen ero kasvaa, Suomen talous horjuu ja valtio velkaantuu. Nämä muutokset luovat vaatimuksia työelämän rakenteiden ja toimintatapojen muutoksille. Suomalaisen yhteiskunnan maailmankuva on muutoksessa ja se vaikuttaa suoraan tai välillisesti myös järjestötoimintaan. Muutos vaikuttaa järjestötoiminnan perusvalintoihin eli arvoihin, toiminta-ajatuksen ja visioon. Käskyttävien, ylhäältä annettujen sisältöjen sijaan järjestötoiminnassa korostetaan tulevaisuudessa itseohjautuvaa, omaehtoista ja osallistavaa toimintatapaa ja sisällön tuotantoa. (Heikkala 2015, 1 – 2.)

Tämä maailmankuvan muutos edellyttää hallinnollisten rakenteiden muutoksia esimerkiksi rakentamalla tiimit ja resurssit sen mukaan, mitä ihmisten tarpeet edellyttävät. Tällöin eri toimijatahot asettuvat ihmisen tarpeiden mukaisesti heidän elämänkulun varrelle antaen asiantuntemuksensa ja resurssinsa heidän käyttöönsä. Tämän onnistuminen vaatii aitoa verkostoitumista ja yhteistä ongelmanratkaisua eri toimitahojen välillä. Parhaimmillaan verkostoituminen onnistuu niin hyvin, että se tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuksia osallistua ja toimia yli perinteisten järjestörajojen. (Heikkala 2015, 4 – 6.)

Urheiluseuralle tärkeä ominaisuus on luovuus, jolla tarkoitetaan kykyä luoda uutta. Urheiluseurassa innovatiivisuus, oivallukset ja luovat ratkaisut ovat keskeisiä työkaluja seuran kehittämisessä. Tällöin käytössä olevat resurssit voidaan hyödyntää entistä laadukkaammin. Mikäli urheiluseura haluaa sopeutua muutoksiin, tulee organisaation reagoida herkästi, joustaa tarvittaessa ja tehdä yhteistyötä seuran sisällä ja muiden toimijoiden kanssa. (Huuhka 2010, 73.)

Suurin ero urheiluseurojen organisaatioiden välillä syntyy henkilöstön panoksesta ja sitoutumisen asteesta. Parhaan osaamisen urheiluseura saa käyttöönsä, silloin kun osaajat itse haluavat antaa itsestään osaamisensa seuralle. Hy-

vin johdetuissa urheiluseuroissa henkilöstö kokee seuran edun omana etunaan eli seuran menestys on myös omaa menestystä. (Huuhka 2010, 74.)

Seuran yhteinen visio motivoi kaikkia seuran toimijoita. Tällöin on helppo sitoutua yhdessä asettamiin tavoitteisiin ja kukin toimii parhaansa mukaan niiden saavuttamiseksi. Sitoutuminen seuraan saa aikaan ylpeyttä ja seuran muu väki koetaan tärkeäksi sosiaalisesti yhteiseksi. Kilpailun sijaan hyvin johdettu ja organisoitu seura luottaa yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, jonka vuoksi jäykät rajat ja säännöt eivät ole tarpeellisia vaan seurassa turvaudutaan joustaviin rajoihin, luottamukseen ja tilannetajuun. Korkean hierarkiamallin ja ylhäältä - alas johtamisen tilalta seurassa käytetään matalaa epähierarkkista verkostotyöskentelyä, joka tarkoittaa osaamisen ja ammattitaidon tuomaa hallinnan tunnetta oman erityisosaamisen alueella. Verkostotyöskentelyssä jokainen tiimi vastaa omasta erityisalastaan ja sen kehittämisestä seurassa. (Hautala & Lämsä 2008, 29; Huuhka 2010, 80.)

Matala hierarkkinen organisaatiomalli ja asiantuntijatiimityö ovat urheiluseuralle keskeisiä ominaispiirteitä ja vaativat jaettua johtajuutta toimiakseen. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan vahvan johtajahahmon vaihtumista arkisempaan organisoimiseen keskittyvään johtajaan. Jaetussa johtajuudessa huomio kiinnittyy yhteisötasoiseen motivaatioon ja vireyteen vuorovaikutuksesta johtuen. Jaetun johtamisen keskeisiä asioita on yhdessä muutoksen tekeminen ja työnkuvaan kuuluu henkilöstön järjestäminen sellaisiin tiimeihin, joissa kaikilla jäsenillä on vastuuta. Muutoksen tekeminen on mahdollista, kun urheiluseuralalla on selkeä päämäärä ja vastuu seuran kehittämisestä on jaettu kaikille tiimeille omalla erikoisosaamisalueellaan. Jaettu johtajuus on kuitenkin toteutukseltaan haastavampaa kuin moni muu organisaation johtamismalli, sillä valta ja vastuu ovat jakautuneet useammalle ja on näin vaikeammin hallittavissa. Lisäksi se vaatii taitoa antaa toimintatilaa muille ja kuunnella muita. (Peltonen 2007, 129 – 130; Pohjanheimo 2012, 303.)

Verkostoitumisen mahdollistamiseksi tulee henkilöstöllä olla ryhmätyötaitoja ja jatkuvan oppimisen halu. Jotta tiimien toiminta verkostossa saadaan toimivaksi,

tulee henkilöstön tuntea itsensä kyvykkääksi niin muutoksen oppimisessa kuin toteuttamisessa. Nämä tuntemukset saadaan aikaiseksi valtuuttamalla ja antamalla mahdollisuus päättää asioista ja näin ollen tuntea osallistuvansa seuran keskeisiin päätöksiin. Kyse on siis henkilökunnan osaamisen ja voimavarojen vapauttamisesta. Osallistuminen ja vaikuttamisen mahdollisuudet päätöksenteossa vahvistavat sitoutumista seuraan ja seuran yhteiseen visioon. Ne tuovat tunnetta oikeidenmukaisuudesta ja ovat hyvä väline yhteisten näkemysten luomisessa. (Hautala & Lämsä 2008, 29; Pohjanheimo 2012, 295 – 297.)

Hyvä tiimitoiminta saa aikaan luovia ideoita, kun asioita käsitellään tiimeissä avoimesti ja rehellisesti. Asioita käsiteltäessä jokaisen tiimin jäsenen tulisi tuoda esille oma mielipiteensä, keskustella asiasta rakentavasti ja olla valmis kompromisseihin yhteistä etua ajatellen. Tiimin työskentelyn kannalta on tärkeää jäsenten monipuoliset tiedot ja taidot, tiimin heterogeenisyys, yhtenäisyyden tunne ja hyvä joukkuehenki. Nämä seikat luovat turvallisuuden tunnetta sekä luottamusta toisiin tiimin jäseniin. (Niskanen 2013, 129 – 130.)

Osallistamisen ja vaikuttamisen lisäksi hyvän urheiluseuran johtajan pitää pysyä motivoimaan henkilöstöä parantamaan omaa suoritustaan, tarttumaan uusiin haasteisiin, mahdollisuuksiin ja ongelmiin. Motivointi on ihmisten innostamista. Urheiluseuran tulee kehittyä niin, että se saa henkilöstön korjaamaan asioita ja auttamaan toisia. Vallan ja vastuun hajauttaminen tiimeihin motivoi ja saa ihmiset kiinnostumaan työstään ja sen suhteesta kokonaisuuteen. Työnjako kehittämällä henkilöstö saa mahdollisuuden oppia ja kehittyä. (Harisalo 2008, 286 – 287.)

Visio on tulevaisuuden suunnitelma, joka kuvaa haluttua ja toivottua tulevaisuutta, jota ei ole koskaan aikaisemmin ollut. Visiota laadittaessa tulee muistaa sen selkeys, houkuttelevuus ja uskottavuus. Sen tehtävänä on saada henkilöstö innostumaan ja sitoutumaan siihen. Visio antaa tarkoituksen ja merkityksen koko urheiluseuran toiminnalle ja houkuttelee toimijat mukaan, se on urheiluseuran ydin. Visio on kuva yhteisestä tavoitteesta ja päämäärästä, joka tehdään mahdolliseksi yhdessä toimien. (Huuhka 2010, 97.)

Vision pohjimmainen tarkoitus on saada seura kehittymään ja kulkemaan kohti haluttua päämäärää. Päämäärään päästäkseen seuran toimijat tulee sitouttaa visioon ja johtajan tärkein tehtävä on innostaa toimijat työskentelemään kohti tavoiteltua tilaa. Vision toteuttamiseksi urheiluseuralla tulee olla tarvittava henkilöstön taito, tarvittavat resurssit, strategia ja keinot tehokkaaseen toiminnan keskittämiseen. Toteuttamisprosessin edetessä kohti haluttua päämäärää saat-  
taa visiosta nousta esille uusia, yllättäviä ja olennaisia asioita. Seuran kulkiessa kohti visiota on seurajohdon pystyttävä tekemään muutoksia, mikäli se havait-  
see visiossa epärealistisia piirteitä. (Huuhka 2010, 142 – 143.)

#### 4.2 Hyvän urheiluseuran kriteerejä

Hyvä seuratoiminta ja seuratoiminnan kehittäminen perustuu osaavaan hallituk-  
seen. Seuran hallitus tekee päätökset siitä kuka hoitaa seuralle tärkeät tehtävät tai hallituksen tulee hoitaa ne itse. Hyvässä urheiluseurassa, hyvä resurssien hankintakyky on elintärkeää. Tällä tarkoitetaan jatkuvaa ohjaajien, valmentajien, kouluttajien ja toimihenkilöiden rekrytoimista ja kouluttamista. Lisäksi harjoittelu olosuhteiden kehittäminen ja varainhankinnan kehittäminen on hyvän urheilu-  
seuran tärkeimpiä tehtäviä. Tämän vuoksi seuran hallituksen pitää ajatella tule-  
vaisuutta ja ennakoida tulevaa koko ajan. Osaava hallitus ymmärtää sen, että paras osaaminen voi olla hallituksen tai koko seuran ulkopuolella. (Valo 2015b, 2 – 3.)

Hyvän urheiluseuran kriteerejä on sujuva toimintajärjestelmä, mikä sisältää toi-  
mintakäsikirjan ja valmennuksen linjaukset, jotka ohjaavat toimintaa ja joihin kaikki seuratoimijat ovat sitoutuneet. Tämän lisäksi seurassa tulee olla selkeät toimijoiden roolit, joiden vastuualueet ovat kaikkien tiedossa. Seuran tulee mää-  
ritellä itselleen arvot, johon se perustaa kaiken oman toimintansa. Niiden tulee ohjata käytännön tekemistä kaikissa tilanteissa. Seuran itselleen määrittelemät arvot lisäävät yhteisöllisyyttä, kun ne on yhdessä luotu ja niihin on sitouduttu. (Valo 2015b, 4.)

Seuran hallituksen tulee käyttää vastuun tuomaa valtaa koko seuratoiminnan organisoinnissa. Seuran hallituksen pitää päättää myös ikäviä asioita, tehdä vaikeita valintoja, ennakoitava tulevaa ja tiedostettava yhteisesti päätetyt asiat. Seuran hallituksen tulee tietää seuran toiminta-ajatus, toiminnan tarkoitus ja tiedostettava seuran resurssit ja näiden avulla hallita seuratoimijoiden tekemisiä seurassa. (Valo 2015b, 5.)

Hyvän urheiluseuran tärkeimpiä ominaisuuksia on hyvä sisäinen ilmapiiri. Urheiluseurassa vallitseva hyvä ilmapiiri mahdollistaa oppimisen ja innostaa kehittämiseen. Näiden ansiosta seura vetää ihmisiä puoleensa ja hyvä ilmapiiri on toimivan valmennussuhteen lähtökohta. Hyvästä ilmapiiristä ja sen rakentamisesta on vastuussa kaikki seuran toimijat. Seuran ME-henki saa valmentajat toimimaan keskenään ja tämä välittyy myös seurassa urheileville. Seurassa yhteinen tavoite, keskinäinen luottamus, yhteiset onnistumiset ja yhdessä tekeminen rakentavat hyvän ilmapiirin koko seuraan. (Valo 2015b, 6.)

Hyvä urheiluseura on suunnitelmallinen, osaavat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä ja siellä työskennellään systemaattisesti tavoitteiden suuntaan. Jatkuva arviointi tehdystä työstä ja jatkuva koulutus synnyttävät laatua hyvään urheiluseuraan. Arviointi ja kouluttautuminen saavat aikaan onnistumisia, ja näin on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet. Hyvässä urheiluseurassa yleinen aktiivisuus taso on hyvä ja tällöin ymmärretään ja seurataan asioita ja ilmiötä, jotka tapahtuvat toimintaympäristössä ja reagoidaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Seuran toimijat haluavat olla mukana tekemässä, vaikuttamassa ja näin ollen sitoutumassa ja rakentamassa luottamusta toisiin seuratoimijoihin. Siellä keskitytään haasteiden ratkaisemiseen, ollaan ylpeitä omasta seurasta ja ollaan avoimia toisilta seuroilta ja lajeilta saatavaan oppiin sekä kerrotaan avoimesti oman seuran toiminnasta. (Valo 2015b, 7 – 8.)

Hyvässä urheiluseurassa turvataan jatkuvuus. Tarkoituksena on hoitaa asiat vielä paremmin kuin ennen ja seuran tapa toimia tulee dokumentoida. Jatkuvuuden luomiseksi seurajohtaja etsii omalle työlleen jatkajan ja avustaa häntä työskentelyn alussa. Vastuullinen valmentaja ilmoittaa etukäteen, jos hän ei ole

seuran, joukkueen tai urheilijan käytettävissä. Seurassa jaetaan opitut asiat toisille, turvataan urheilijalle urheilijan polku ja koulutetaan valmentajia, tuomareita, toimihenkilöitä ja seurajohtajia/hallituksen jäseniä, urheilijoita unohtamatta. (Valo 2015b, 9.)

Hyvän seuran on jatkuvasti panostettava valmentajan polkuun. Näin seura saa osaavia valmentajia, jotka haluavat tehdä urheilullista tulosta, jakaa osaamistaan ja ymmärtää tiimityöskentelyn edun. Hyvän seuran tulee pohtia, miten valitaan sopivat valmentajat urheilijoille. Seurassa pitää pohtia, ovatko kokeneimmat ja koulutetuimmat valmentajat edustusurheilijoiden vai aloittelijoiden käytössä. Lisäksi on pohdittava kuinka kauan valmentajat kulkevat urheilijoiden kanssa ja milloin valmentajaa olisi hyvä vaihtaa. (Valo 2015b, 15 – 16.)

#### 4.3 Yhteisöllisyys urheiluseurassa

Yhteisöllisyys on tärkeä asia ihmiselle, seuralle, lajikulttuurille ja yhteiskunnalle. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yhdessä tekemistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nämä sisältävät yhdessä viihtymistä, toisten kunnioittamista, keskinäistä luottamusta, yhteisvastuullisuutta ja positiivista ilmapiiriä. Seuran yhteisöllisyyteen vaikuttavat paikkakunta ja alue, jolla seura toimii, lajikulttuuri, megatrendit ja muutospaineet. Nämä tekijät vaikuttavat ulkoisesti seuran yhteisöllisyyteen. Sisäisesti yhteisöllisyyteen vaikuttavat seuran arvot ja perinteet, ryhmät ja toiminnot sekä seurassa toimivat ihmiset. (Valo 2015d, 2, 4 – 5.)

Yhteisöllisyyden haasteina ja vastavoimina voidaan pitää uuden sukupolven oppimasta asiakkuudesta ja maksuhalukkuudesta. Lisäksi ajan hengen mukaisesti seuran vaihtaminen on yleistynyt. ME-hengen syntymistä estävät kiire ja jatkuva kilpailullisuus. Jatkuvasta kilpailusta aiheutuu ”lumeyhteisöllisyyttä” sekä liiallista yksilöllisyyttä. (Valo 2015d, 7.)

Yhteisöllisyyttä johdettaessa tulisi seuran perustoiminnot suunnitella ja järjestää yhteisöllisyyttä rakentavaksi. Lisäksi perustoimintoja suunnitellessa tulisi mukaan lisätä erityistoimenpiteitä. Perustoimintona yhteisöllisyyttä kehittäessä



kannattaa miettiä kuinka ryhmät muodostetaan ja mitkä ovat niiden toimintatavat. Yhteisöllisyyttä lisäävät harjoitustilojen ja -vuorojen yhteinen jakaminen, seuran yhteisharjoitukset ja yhteiset tapahtumat. Erityistoimilla voidaan vahvistaa yhteisöllisyyttä seurassa. Näitä ovat seuraväen ottaminen mukaan suunnitteluun, seura-asujen päällä pitäminen, aktiivinen avoin ja monipuolinen viestintä ja erilaiset tilaisuudet ja juhlat. (Valo 2015d, 14, 16 – 19.)

Ihmisten ja yhteisöllisyyden johtamisessa tärkeää on vapaaehtoisuuden ja kansalaistoiminnan ymmärtäminen. Ihmisten johtaminen on kuuntelua ja keskustelua seurassa toimivien kanssa, sekä heidän näkökulmien huomioon ottamista. Tiiminä työskentely saa aikaan enemmän kuin yksin toimiminen, johtuen monipuolisemmista näkökulmista ja vuorovaikutuksesta osaavien ihmisten kanssa. Hyvällä johtajalla on työskennellessään mukana tunnetta, fiilistä ja huumoria oman persoonan ja resurssien rajoissa. (Valo 2015d, 20.)

## 5 SEURAKENTÄN MUUTOKSIA

### 5.1 Globalisaatio ja yhteiskunnan muutos

Muutaman vuosikymmenen aikana globalisaation, kaupallistumisen ja uskottavuuden kasvu urheilumaailmassa on pakottanut organisaatiot mukautumaan sivistyneisiin johtamistapoihin ja olemaan enemmän liiketoimintaan suuntautuneita. Tämä mukautuminen on saanut aikaan sen, että alueelliset sekä kansalliset urheilujärjestöt ovat palkanneet enemmän päätoimisia työntekijöitä sellaisiin toimiin, joita ennen hoitivat vapaaehtoistoimijat. (Doherty, McGraw & Taylor 2015, 5.)

Perinteisesti paikalliset urheiluseurat ovat olleet riippuvaisia vapaaehtoistyöntekijöistä, jotka hallinnoivat ja toimivat seuroissa ja järjestöissä. Lähivuosina amatööriurheiluseurojen ammattimaistuminen on muuttanut vapaaehtoisten roolia. Urheiluseuroista on tullut ammattimaisempia tai yritysmäisempiä tavoissa, joilla ne johtavat työntekijöitä. Johtamistavat urheiluseuroissa ovat muuttuneet hienostuneimmiksi ja monimutkaisemmiksi. Ongelmana seuroilla on, ettei niillä ole usein varaa sitoutua bisnesstrategian kehitykseen ja niiden käytäntöihin. Vapaaehtoistoiminnan luonne on muuttunut kuten myös vapaaehtoistoimijoiden roolit ja odotukset heitä kohtaan. (Cuskelly, Darcy, Hoyer & Taylor 2006, 143.)

Liikunta- ja urheiluseuroja voidaan pitää eräänlaisina yhteiskunnan peileinä, jossa yhteiskunnalliset muutokset peilautuvat. Seurakentän päällimmäisimpiä trendejä ovat olleet toiminnan ja seurakirjon monimuotoistuminen, ammattimaistuminen, vaatimustason kasvu ja ikärakenteen vanheneminen. Nykypäivänä liikunnankirjon monipuolistuminen on saanut seuramäärän kasvamaan ja uusia seuroja on perustettu tarpeiden tyydyttämiseksi. Nykyään seuratoiminnan organisoinnilla ja toimijoilla edellytetään kyvykkyyttä, sillä liikunnan harrastajilla on erilaisia odotuksia tavoitteellisesta ja kilpailukeskeisestä toiminnasta hedelmällisen kasvu ympäristön kautta mielekkääseen tekemiseen saakka. (Koski 2009, 126 – 127.)

Seuroja ja seuratoimijoita on Suomessa määrällisesti enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Seurakenttä ja suuri osa seuroista on mennyt monessa myönteisessä mielessä kehittyneenpään suuntaan. Yhteiskunnan muutos, seurakirjon kasvu ja korkea vaatimustaso luovat myös ongelmia seuratoimijoille. Eritoten vapaaehtoistoimijoiden osallistumisen väheneminen ja heidän toimintapotentiaalinsa lasku synnyttävät ongelmia seuroille. (Koski 2009, 126 – 127.)

Lähitulevaisuudessa urheiluseurojen tärkeimpänä kohderyhmänä on edelleen lasten ja nuorten liikunta. Todennäköistä kuitenkin on, että Suomen ikärakenteen vanheneminen saa vanhemman väestön roolin seuratoiminnassa kasvamaan. Tämä tosiseikka pitäisi kääntää vahvuudeksi koko seuratoiminnalle. Eläköityvän ikäluokan suuri toimintapotentiaali tulee heidän kasvusta ja elämisestä seuraympäristössä, mikä saattaa lisätä halua toimia seuratoiminnassa työelämän jälkeen. (Koski 2009, 128.)

Myönteisenä kehityksenä suomalaisessa liikunnassa voidaan pitää liikunnan aseman voimistumista yhteiskunnallisena elämänalueena. Suomalaisessa päätöksenteossa liikunnan merkitys hyvinvoinnille ja terveydelle on ymmärretty yhä paremmin. Seuratoiminnan tulevaisuuden näkökulmasta positiivisena voidaan pitää ajatusta kehittymisestä liikunnan ja urheilun parissa. Liikunnanalan koulutusjärjestelmät jatkavat kehittymistään, mikä johtaa tietotason nousemiseen ja tästä johtuen parempi laatuiseen seuratoimintaan. Tulevaisuudessa kapeasta sektorilähestymistavasta saatetaan päästä kohden toimivia verkostomalleja. (Koski 2009, 129.)

Seurakentän monimuotoistuminen ja eriytyminen jatkuvat edelleen. Seurojen on sopeuduttava sirpaleisen maailman haasteisiin ja jokaisen on löydettävä oma lokeronsa. Ympäristön asettamat paineet merkitsevät muun muassa sitä, että elinvoimaisimpien seurojen on kyettävä hyödyntämään toiminnoissaan niin julkisen, bisneksen kuin kansalaistoiminnan logiikkaa. Ammattimaisen toiminnan ja ammattilaisten määrän voi ennustaa kasvavan, eikä ihmisten valmius toimia vapaaehtois pohjalta kokonaan loppu. (Koski 2009, 129.)

## 5.2 Vapaaehtoistoiminta

Vaikka urheiluseurojen toiminta on ammattimaistunut ja ammattilaisten määrä seuroissa on lisääntynyt, siitä huolimatta suomalainen seurakenttä toimii vahvasti vapaaehtoistoimijoiden pohjalta. Suomalaisten seurojen toimintatapa on ainutlaatuinen verrattaessa ulkomaalaisten seurojen toimintoihin. Suomalainen seuratoiminta perustuu yhteisöllisyyteen, perinteisiin ja talkoisiin, kun taas ulkomailla urheiluseurat toimivat enemmän liiketoimintatyyppisesti tai lahjoitusten ja hyväntekeväisyyden avulla. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 12.)

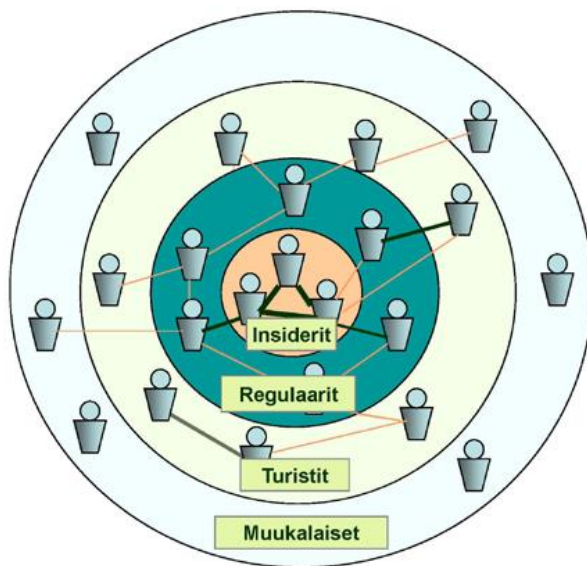
Suomessa seuratoiminta on myös erittäin arvoperusteista eli se tarjoaa mahdollisuuden liikunnan harrastamiseen kaikille tulotasosta välittämättä. Kansalais-toiminnan avulla mahdollistetaan suomalaista kilpaurheilua. Vapaaehtoistoiminnalla on tärkeä vaikutus niin liikuntakulttuuriin, kansantaloudelle ja kansalaisten hyvinvointiin. Kohtuullisen pienillä yhteiskunnan panostuksilla on saatu aikaiseksi hyviä tuloksia kansanterveyttä ajatellen ja tämän vuoksi valtionhallinnossa tämän tilanteen ylläpito on erittäin tärkeässä asemassa. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 12.)

Vapaaehtoistoiminnan kehityksessä positiivisena asiana voidaan pitää toimijoiden määrän lievää kasvua. Toisaalta sitoutuminen pitkäaikaiseen seuratoimintaan on vähentynyt. Tämän vuoksi urheiluseuralle tärkeä ominaispiirre on läpivirtaamisen hallitseminen, jolla tarkoitetaan seuratoimijoiden lyhytaikaista toimintaa seuroissa ja toimijoiden sekä urheilijoiden suurta vaihtuvuutta. (Heikkala 2014a, 14; Heikkala 2014b, 7 – 8.)

Vapaaehtoistyötä tekee arviolta noin 500 000 aikuista suomalaista (Korkatti & Mäenpää 2012, 9). Vapaaehtoistyötä urheiluseuroissa tarkasteltaessa on hyvä huomata, että työn määrä on pysynyt lähes samalla tasolla 2000-luvulla ja suurin osa vapaaehtoistyötä tekevästä on lasten ja nuorten vanhempia. Vapaaehtoistyötä tekevien vanhempien rooli seuroissa on vaihteleva, rooli voi olla joukkueen rahastonhoitajasta aina kanttiinin pitäjään saakka. Osa vanhemmista toimii myös ryhmien vetäjinä tai apulaisvalmentajina. (Aarresola ym. 2014, 74.)

Urheiluseuratoiminnan kasvun vuoksi myös vapaaehtoistyöhön osallistuvien määrä on hieman kasvanut. Heidän antamansa panos seuroille jakaantuu kuitenkin yhä useampaan lajikulttuuriin ja ryhmään. Tämän takia tuntuu helposti siltä, että vapaaehtoistoimijoiden määrä olisi vähentynyt. Vapaaehtoistyöhön käytetyn tuntimäärän vähentymisestä löytyy viitteitä. Monet aikuiset pystyvät antamaan vapaaehtoistoiminnalle 2-4 tuntia viikossa, mutta ne jotka käyttävät aikaansa vapaaehtoistyöhön yli kymmenen tuntia, ovat harvassa. (Korkatti & Mäenpää 2012, 15.)

Pasi Koski, joka on seuratoiminnan tutkija, on luokitellut seuratoimijat neljään ryhmään, insiderit, regulaarit, turistit ja muukalaiset (Kuvio 1).



Kuvio 1. Seuratoimijoiden luokittelu (Koski, P. 2009, 24).

Insiderit eli sisäpiiriläiset ovat seurojen aktiivisimpia toimijoita. He ovat lähimpänä seuran ydintä ja heille seuratyö on osa elämää. Insiderit osallistuvat muun muassa uusien toimijoiden rekrytointiin ja tuottavat toimintaa muille osallistujille. Seuraava ryhmä eri regulaarit ovat hieman vähemmän seuratoiminnan ytimessä. Regulaarien tehtäviä ovat esimerkiksi toimitsijatehtävät ja he myös ymmärtävät jonkin verran seuratyön tai lajin sisältöjä. Turistit ovat niin sanottuja seura-

toiminnassa vierailevia henkilöitä, heidän kontakti seuratoimintaan on lyhytaikaista ja sitoutuminen yksipuolista. He nauttivat seuratoiminnan annista siihen asti kun se tarjoaa heille jotakin. Muukalaiset ovat lähinnä vanhempia, jotka jättävät lapsensa harrastuksiin. He eivät osallistu tai uhraa ajatuksia seuratyölle ja seuratoiminta ei kuulu osana heidän elämää. (Koski 2009, 24 – 25.)

Vapaaehtoistoiminnan luonne on viime aikoina muuttunut, toiminta ei ole enää pitkäjänteistä seuralle tehtävää toimintaa vaan talkoita tai muuta vastaavaa tehdään enemmänkin omien lasten liikuntaedellytysten luomiseksi. Osa on myös valmiita maksamaan talkootyöt rahana, jotta aikaa säästyisi omiin menoihin. Seurauskollisuus, yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus eivät ole enää niin merkityksellisiä asioita vaan yksilöllistyminen ohjaa valintoja. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 12.)

Vapaaehtoistoiminnan negatiivisia muutoksia ovat vapaaehtoisten määrään, heidän sitoutumiseensa ja vapaaehtoisten löytämiseen liittyvät ongelmat. Tutkimuksen perusteella viimeisen kymmenen vuoden aikana lähes puolet vastanneista seuroista, totesi vapaaehtoisten määrän vähentyneen seuroissa ja yli puolet kertoi vapaaehtoisten sitoutuvan entistä projektimaisemmin. Lähes 60 prosenttia vastanneista seuroista kertoi, että vapaaehtoisten löytäminen seuran toimintaan on muuttunut vaikeammaksi. Vähemmän negatiivisena tai jopa positiivisena asiana voidaan pitää vapaaehtoistoiminnan aktiivisuuden säilymistä entisellä tasolla. Vapaaehtoistyötä tekevien osaaminen oli parantunut lähes joka toisessa vastanneessa seurassa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kun kaikki osa-alueet otettiin yhteiseen tarkasteluun, voitiin todeta, että vapaaehtoistoimijoihin liittyvät muutokset olivat negatiivisia yli puolessa tutkimukseen vastanneista seuroista. (Koski 2009, 87 – 88.)

### 5.3 Urheiluseurat kohti ammattimaistumista

Liikunta- ja urheiluseuroille, jotka haluavat kehittää toimintaansa ja viedä sitä tavoitteellisempaan suuntaan on tavallista, että paine laadukkaamman ja tehokkaamman tuloksen saavuttamiseksi kasvaa. Yleensä tämän johdosta seuran

henkilöstöön kohdistuu määrällisiä ja laadullisia odotuksia. Seuratyötä kannattaa tämän vuoksi jakaa yksityiskohtaisempiin osa-alueisiin, mikä takaa usein laadukkaamman jäljen ja toiminnan kehittymisen. Pelkällä vapaaehtoistyöllä toimittaessa rajat tulevat kuitenkin jossain vaiheessa vastaan. Seuroihin palkataan päätoimisia tekijöitä entistä enemmän, mikäli toimintaa halutaan viedä selkeästi tavoitteellisempaan suuntaan. (Koski 2009, 91.)

Urheilun ja liikunnan saralla päätoimisten työntekijöiden määrä on kasvanut ja vuonna 2012 heitä oli yhteensä noin 17 000. Näistä urheiluseurat työllistivät noin 3500, jotka toimivat noin tuhannessa seurassa. On arvioitu, että urheiluseurojen päätoimisten määrän kasvu on noin 5-10 prosenttia vuodessa. Suurimmissa urheiluseuroissa toimii jo useampia työntekijöitä ja näin niissä on pysytty tekemään työnjakoa ja seuran on saatu erilaista osaamista. Vaikka päätoimisten määrä onkin kasvanut, on se useimmille seuroille kuitenkin uusi asia. Kun seura palkkaa päätoimisia työntekijöitä, sen pitää innostaa ja tukea myös vapaaehtoisesti seurassa työtä tekeviä. Päätoimisten työtehtävät seuroissa vaihtelevat seuran tarpeista riippuen ja he osallistuvat yleensä myös seuran kehittämiseen käytännön työn lisäksi. (Korkatti & Mäenpää 2012, 9, 23, 26.)

Joukkueurheilun ominaispiirteenä voidaan pitää seurojen organisoitumista taloudellisten intressien mukaisesti. Tämän vuoksi Suomeen on perustettu osakeyhtiöpohjaisia urheiluseuroja yhä enemmän ja toiminnan laatu on yleisesti parantunut. Urheiluseurojen ohella myös lajiliittojen toiminta on ammattimaistunut entistä enemmän, joka heijastuu vaatimuksina laadukkaasta seuratoiminnasta kaikessa liikunnassa ja urheilussa. Lajiliittojen laatutyökaluina voidaan pitää yleisesti Sinettiseura -kehitystyötä ja Palloliiton omaa Laatujärjestelmää. (Aarresola ym. 2014, 74.)

#### 5.4 Harrasteliikunta

Yli puolet 12 – 14-vuotiaista ja kolmas osa 15 – 18-vuotiaista harrastaa jotakin urheilulajia seurassa. Ongelmana ovat ne lapset ja nuoret, jotka haluaisivat osallistua urheiluseuratoimintaan, mutta he eivät koe saavansa haluamaansa

tarjontaa omia tarpeitaan vastaavalla tavalla. Näitä halukkaita lapsia ja nuoria arvioidaan olevan yli 300 000. Suomalaisen liikuntakulttuurin muutos kohti moniarvoista liikuntakulttuuria vaatii sen, että harrasteliikunta ja kilpaurheilu koetaan tasavertaisina ja yhtä arvokkaina liikunnan muotoina. Seurojen tulisi myös kehittää harrasteliikunnan muotoja ja mahdollisuuksia. Tähän hyvänä keinona voidaan pitää vaikutusmahdollisuuksien antamista lapsille ja nuorille oman liikuntakokemuksen luomisessa. Tällöin nuoret alkavat ottaa vastuuta harrasteliikunnan järjestämisestä ja sitä kautta se koetaan mielekkäänä ja tarpeita tyydyttävänä. Uuden sukupolven osallisuuden kokemus aktivoi nuoria vastuuseen ja lisää vapaaehtoista liikkumista. (Karvinen, Rautio & Rätty, 2010. 20 – 23.)

Urheiluseuroilla on erilaisia mahdollisuuksia edistää harrasteliikuntaa ja yhdenvertaisia harrastamismahdollisuuksia. Näitä mahdollisuuksia seurat voivat edistää omalla toiminnallaan, suunnittelullaan ja päätöksillään. Laajentamallaan omaa tarjontaansa ja tuomalla liikuntatoimintaa lähelle perheiden asuinympäristöjä urheiluseurat edistävät harrasteliikunnan mahdollisuuksia. Keinoja, joilla seurat voivat vaikuttaa siihen, että toiminta olisi kaikkien saavutettavissa, ovat kustannusvaikutusten ottaminen osaksi seuran toiminnan suunnittelua, matalan kynnyksen toiminnan järjestäminen, taloudellista tukea tarvitsevien tukeminen ja yhteistyö eri tahojen kanssa. Näillä edellä mainituilla keinoilla pyritään alentamaan liikunnan harrastamisen kustannuksia ja näin saamaan kaikki lapset ja nuoret harrastustoimintaan. (Finni, Humisto, Karvinen & Lahti 2012, 32.)

Suunnitellessaan toimintaansa, urheiluseurojen tulisi ottaa kustannusvaikutusten huomiointi kiinteäksi osaksi omaa toimintaansa. Tällä tavalla seura pystyy järjestämään toimintaa mahdollisimman monelle, kohtuullisin kustannuksin eli tarkoituksena on alentaa kustannuksia. Kustannuksia alennettaessa kannattaa esimerkiksi kehittää vapaaehtoistoimintaa, kuten talkootyötä. Kannattaa myös miettiä milloin toiminnan järjestämiseen tarvitaan parhaita harjoitus olosuhteita ja milloin voitaisiin käyttää edullisempia vaihtoehtoja, kuten esimerkiksi koulujen tiloja. Hyviä harrastepaikkoja ovat myös lähiliikuntapaikat. Kilpailu- ja harjoitus tapahtumiin liittyviä kuluja voidaan alentaa esimerkiksi kimpakkyydeillä. Myös



välineiden ja varusteiden kierrättäminen tai lainaaminen harrastajille alentavat kustannuksia. (Finni ym. 2012, 32.)

Harrasteliikunnasta puhuttaessa esiin nousee matalan kynnyksen toiminnan järjestäminen. Matalan kynnyksen toiminnalla luodaan mahdollisuus osallistua ohjattuun liikuntaan lapsen tai nuoren taustasta ja kyvyistä riippumatta. Toiminta on tarkoitettu erityisesti niille lapsille ja nuorille jotka liikkuvat vähän tai ovat aiemmin jääneet liikuntaharrastusten ulkopuolelle. Matalan kynnyksen toiminta on monipuolista liikuntaa johon sisältyy esimerkiksi pelejä, leikkejä, perustaitojen harjoittelua ja lajikokeilua. Toiminta on ei-kilpailullista. (Finni ym. 2012, 12.)

Matalan kynnyksen toiminnan tunnuspiirteitä ovat edullisuus ja maksuttomuus, toiminnan järjestäminen lähellä arkiympäristöä esimerkiksi koulun liikuntasaleissa koulun jälkeen tapahtuvana liikuntakerhona, liikunnan monipuolisuus, hauskuus ja vapaamuotoisuus, liikunnan perustietojen ja taitojen lisääminen ja toimintaa järjestäminen yhdessä ja erikseen. Jotta järjestettävä toiminta on matalan kynnyksen toimintaa, täytyy vähintään yhden edellä mainituista tunnuspiirteistä toteutua. Useamman tunnuspiirteen täytyessä, on toiminta helpommin kaikkien lasten ja nuorten saavutettavissa. (Finni ym. 2012, 12 – 13, 32.)

Niille perheille, jotka tarvitsevat taloudellista tukea harrastuskustannusten maksamisessa, seurat voivat järjestää erityistoimenpiteitä. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi osamaksu, joustava maksuaika ja alennettu hinta, jos perheessä on esimerkiksi työttömyyttä. Seurat voivat myös lainata tai vuokrata välineitä ja varusteita edulliseen hintaan, jotta vähävaraisten perheiden lasten ja nuorten harrastaminen on mahdollista. Seurat voivat myös ohjata yhteistyösopimuksista, lahjoituksista ja talkootyöstä saadut varat vähävaraisten lasten ja nuorten harrastamisen tukemiseen. (Finni ym. 2012, 32.)

Urheiluseurojen välisellä yhteistyöllä sekä seurojen ja kuntien välisellä yhteistyöllä voidaan myös laskea kuluja. Seurat voivat järjestää yhteistä toimintaa kuten yhteiset harjoitusryhmät tai kerhot. Seurojen yhteisellä sopimuksella voidaan harrastamista rytmittää niin, ettei useampaa lajia harrastaville synny pääl-

leikkäisiä ”laskutettavia” toimintoja. Seurat voivat hankkia välineitä yhdessä ja tässä toiminnassa mukana voi olla myös kunnan liikuntatoimi. (Finni ym. 2012, 33.)

## 6 TUOTOKSEN KUVAUS

FC Santa Claus Junioreiden kohdalla tuotoksessa on otettu huomioon nykyinen henkilökunta, toimintamalli ja mahdollisuudet seuran kehittämiseen. Seuran tah-  
totilana on tehdä toiminnasta laadukasta ja ammattimaista, mutta toimia silti  
vapaaehtois pohjalta lisättynä muutamalla päätoimisella työntekijällä. Seura ha-  
luaa tuntua perheeltä, johon on helppo kuulua ja sisäistää sen arvomaailma.  
Näihin asioihin halusimme keskittyä tuotoksessamme ja tämän vuoksi esimer-  
kiksi vapaaehtoisten johtamiseen on keskitytty paljon.

Tuotos on ulkomuodoltaan seuralle räätälöity. Sen pohjana toimii seuran logo.  
Logon sisältämiin tähtiin on kirjoitettu aihealueet, joita tuotos käsittelee. Aihe-  
alueista siirrytään erillisiin tähtiin, joissa aihealue käsitellään tarkemmin pohja-  
tiedosta alkaen ja päättyen aihealueiden kysymyksiin. Tämän jälkeen tulee seu-  
raava aihealue ja näin tuotos jatkuu esimerkkeihin saakka, joka on tuotoksen  
viimeinen aihealue.

Päädyimme tähän ulkomuotoon ja Prezi -esittämistapaan, koska siinä on helpot  
ja monipuoliset muokausvaihtoehdot. Muita syitä olivat seuran toive ja halu  
osoittaa työ tilaajaseuralle. Tarkoituksena on osoittaa, että tuotos on vain tilaa-  
jaa varten ja tällä luodaan positiivinen aloitus tuotoksen esittelylle. Valitsimme  
Prezin esitystavaksi, koska sitä on helppo muokata juuri haluamalla tavalla ja  
siihen voi kätevästi upottaa kuvia, videoita ja vaikka musiikkia. Näiden lisäksi  
Prezi on modernimpi tapa esittää kuin PowerPoint ja se antaa visuaalisesti mo-  
nipuolisemman vaihtoehdon.

Aihealueiden aluksi seurajohtolle esitellään puheenjohtajan kertoma lähtötilan-  
ne. Taustatietojen jälkeen tuotoksessa käsitellään valittuihin aihealueisiin liitty-  
vää tietoa, miten seura voisi parantaa toimintaa ja mitä voisi ottaa toiminnas-  
saan huomioon. Tämän jälkeen tuotoksessa on kysymyksiä seurajohtolle, jotka  
liittyvät käsiteltyyn aihealueeseen. Kysymysten pohjalta seurajohto miettii oman  
seuran tilannetta aiheesta, missä mennään, mitä voisi kehittää ja onko mahdol-  
lisuutta huomioida asioita seuran tulevaisuutta ja kehittämistä ajatellen. Lisäksi

tuotoksessamme on esimerkkiosio, jota kautta saamme ilmi oman ehdotuksemme organisoitumismalliksi. Mikäli seura haluaa, se voi vapaasti käyttää malliamme tai muodostaa itselleen parhaan organisoitumismallinsa.

Tuotoksen sisältö on valikoitunut puheenjohtajan kanssa käytyjen palavereiden pohjalta. Palavereissa olemme keskustelleet seuran puheenjohtajan kanssa opinnäytetyön sisällöstä ja valinneet niistä ne aihealueet, jotka tuotokseen tulevat. Puheenjohtaja on kertonut omat mielipiteensä, mitä hän tuotokseen haluaa ja me olemme auttaneet häntä kertomalla aihealueiden sisällöstä tarkemmin.

Aihealueiksi valikoituivat seuran johtaminen ja organisointi, vapaaehtoistoiminta ja päätoimiset työntekijät sekä harrastetoiminta. Seuran ajatuksena on saada selkeämpi käsitys miten seuraa voisi näillä alueilla kehittää, sillä seuran toiminta on muuttunut parin vuoden sisällä rajusti. Jokaisesta aihealueesta annetaan ensin taustatiedot seuran nykytilasta, jotta tuotoksen lukija saa käsityksen nykyisestä tilanteesta. Nykytilan läpikäymisen jälkeen siirrytään opinnäytetyön luvuista poimittuihin asioihin. Valittujen asioiden tarkoituksena on antaa kehittämisideoita, näkökulmia ja herättää lukija pohtimaan aihetta.

Aihealueiden lopussa olevat kysymykset on tarkoitettu auttamaan seurajohtoa kehittämään oman seuran toimintaa. Kysymykset on tehty aihealueessa käsiteltyjen asioiden pohjalta, koskien juuri tilaajaseuran tilannetta. Kysymyksiä on tehty kolmesta neljään kappaletta aihealuetta kohden herättääkseen tarpeeksi keskustelua. Kysymysten määrä ei kuitenkaan muodosta esitystä liian raskaaksi, mutta kattaa koko aihealueen. Niiden tarkoituksen on herättää lukijoissa keskustelua ja ohjata seuraa miettimään tiettyjä ongelmakohtia.

Tuotoksen lopussa oleva esimerkkiosio on kehitetty auttamaan seuran organisoitumista, jotta vastuu jakautuu tasaisemmin. Organisoimismallin ideana on, että johtokuntaan kuuluu edustaja jokaisesta asiantuntijaryhmästä. Edustajan tehtävänä on informoida omaa asiantuntijaryhmäänsä johtokunnan päätöksistä, sekä viedä oman asiantuntijaryhmän tietoa johtokunnalle. Asiantuntijaryhmät tekevät ehdotuksia, joista johtokunnassa päätetään. Tällä tavoin johtokunnan ei

tarvitse tehdä kaikkea ja työmäärä jakautuu seurassa tasaisemmin ja useampi henkilö saa äänensä kuuluviin. Näin toiminta on matala hierarkkista, osallistavaa ja vie vähemmän aikaa kuin kokonaisuuden hallitseminen yksin. Organisoimismallissa keskeisenä asiana on visio, koska se ohjaa kaikkea toimintaa. Tämän tarkoituksena on muistuttaa siitä, että kaiken työn pohjana toimii yhdessä määritetty visio.

## 7 OPINNÄYTETYÖPROSESSI

### 7.1 Opinnäytetyön prosessin kuvaus

Aloitimme opinnäytetyön tekemisen vuoden 2014 loppupuolella. Aihe alkoi muodostua olleessamme harjoittelussa FC Kemissä ja keskustellessamme seurahenkilöiden kanssa heidän seurassaan ilmenevistä ongelmista. Huomasimme harjoittelun aikana, että heidän seurassaan oli ongelmia seuran johtamisessa ja työtehtävien organisoimisessa.

Ensimmäisenä työvaiheena aiheen saamisen jälkeen aloitimme hakemalla muita aiheeseen liittyviä, ja jo aiemmin tehtyjä, opinnäytetöitä. Löysimme muutamia urheiluseuran kehittämiseen liittyviä opinnäytetöitä, jotka eivät kuitenkaan täysin vastanneet alkuperäistä aihettamme. Tämän jälkeen haimme laajasti kirjallisuutta liittyen johtamiseen ja organisointiin. Tässä vaiheessa emme osanneet vielä kohdentaa tiedonhakua kunnolla ja tietoa oli jopa liikaa ja liian monesta aiheesta. Keskusteltuamme ohjaavan opettajamme kanssa syvensimme tietojamme tiettyihin aiheisiin, jotka ovat oleellisia liittyen urheiluseurojen johtamiseen ja organisointiin. Valitsemamme aiheet vastaavat nykypäivän ja tulevaisuuden käsityksiä johtamisesta ja organisoinnista.

Työmme rajaus alkoi tarkentua seuraavan ohjauskerran jälkeen, kun päätimme yhdessä ohjaavan opettajan kanssa sisällyttää työhön liikuntalain näkökulmat urheiluseuroille sekä Valon ja Suomen Palloliiton näkökulmat urheilu- ja jalkapalloseurojen kehittämisestä. Valon ja Palloliiton materiaaleista työhön saatiin ajatukset seuratoiminnan kehittämisestä suomalaisen liikunnan ja urheilun kattojärjestöltä sekä kohdennettua tietoa jalkapalloseuralle. Tämän lisäksi työhön saatiin keinoja ja työkaluja, joiden avulla seurat voivat toimintaansa kehittää. Yksi hyvä työkalu, joka opinnäytetyöstämme jäi pois, oli Vierumäellä järjestettävä seurajohtajakoulutus. Pois jäämiseen vaikutti se, että koulutus on maksullinen emmekä sen vuoksi saaneet siihen liittyvää materiaalia.

Rajauksen tarkentuessa otimme yhteyttä suomalaisiin seuratyön asiantuntijoihin professori Pasi Koskeen sekä Valon asiantuntijoihin tohtori Juha Heikkalaan ja seuratoiminnan asiantuntija Eija Alajaan. Suomen Palloliitosta otimme yhteyttä Jukka Salasuohon, Minttu Paavolaan ja Henri Alhoon, jotka vastaavat Palloliitossa seurakehittämisestä. Olimme myös yhteydessä Lapin Liikunta ry:n toiminnanjohtajaan Jarmo Suomäkeen. Näiltä asiantuntijoilta saimme lisämateriaalia, uusia näkökulmia ja vahvistavia mielipiteitä työtämme varten. Meidän piti myös olla yhteydessä Itä-Suomen yliopiston projektitutkijaan Juho Nenoseen, mutta aikataulut menivät ristiin, joten keskustelun järjestäminen jäi puuttumaan.

Rajauksen varmistuttua ja uuden materiaalin pohjalta aloitimme kovan kirjoitusurakan, joka päättyi toukokuun aikana. Tällöin työmme käsittelyosuus alkoi olla sisällöltään valmis. Kävimme toukokuun lopulla ohjauksessa ja kieliasuntarkastajalla. Saimme ohjauksessa ohjeita työn selkeyttämiseen ja sisällön jäsentelyyn. Näitä asioita jäimme pohtimaan alkukesäksi, minkä jälkeen palasimme taas työn pariin. Virallinen kieliasuntarkastus siirtyi syksylle, sillä työ oli vielä melko vaiheessa ja meille sanottiin, että kieliasuntarkistuksesta on enemmän hyötyä kun työ valmiimpi.

Tauko selkeytti ajatuksiamme ja opinnäytetyön kokonaiskuvaa. Aloitimme opinnäytetyön muokkauksen järkevämpään ja loogisempaan muotoon. Tässä vaiheessa opinnäytetyö muuttui ulkoisesti paljon, vaikka sisällöt pysyivät lähes samana. Muokkauksen jälkeen työ rakentui suuresta kuvasta kohti pienempiä ja yksityiskohtaisempia seuratyön osa-alueita. Työstä tuli myös huomattavasti selkeämpi, helpommin seurattava ja lukijalla on helpompi pysyä kärryllä. Tässä vaiheessa työstä putosi yksi kappale pois, koska emme nähneet sen olevan työn kannalta välttämätöntä tietoa. Saimme myös kirjoitettua opinnäytetyö prosessia ja pohdintaa hurjasti eteenpäin ja kävimme kieliasuntarkastuksessa, jonka jälkeen pääsimme korjailemaan kielellisiä virheitä. Tässä vaiheessa kirjoitimme johdannonkin jo varsin hyvään muotoon.

## 7.2 Prezi -esitys

Toiminnallisen opinnäytetyömme tuotososaksi valikoitui talven aikana ohjaavan opettajamme avustuksella Prezi -esitys, joka muokataan seuralle sopivaksi. Prezi -esityksen muoto alkoi hahmottua ensimmäistä kertaa siinä vaiheessa, kun olimme saaneet työn rajauksen ja aihealueet itsellemme selkeämmäksi. Loppukeväästä teimme ensimmäisen version esityksestä, joka selkeytti ajatuksiamme, mutta oli liian yleispätevä lopulliseksi tuotokseksi. Ensimmäistä versiota tehdessämme huomasimme puutteita raportin käsittelyosan loogisuudessa ja tämä selkeytti ajatuksiamme työn käsittelyosan lopullista muotoa ajatellen. Ensimmäisessä versiossa oli siis lähestulkoon kaikki käsittelyosassa olevat aiheet tiivistetysti ja siitä huomasimme ensimmäisen kerran, että työn rakenne ei ollut kaikkein loogisin.

Tuotoksen toiseen versioon lähdimme kohdentamaan yleispätevästä tiedosta seuraa koskeviin tietoihin. Aihealueet valitsimme puheenjohtajan kanssa käydyissä palaverissa, joiden avulla pystyimme räätälöimään tuotoksen juuri tilaajaseuraa koskevaksi. Toiseen versioon emme olleet täysin tyytyväisiä ohjaavan opettajan kanssa, joten päätimme muokata tuotosta kohdentaaksemme sitä entistä enemmän koskemaan FC Santa Claus Junioreita. Tyytymättömyys toisen version visuaaliseen puoleen johtui siitä, ettei se näyttänyt kuuluvan millekään seuralle, vaan se oli edelleen yleispätevä usealle seuralle. Myös asiasisällöllisesti tuotoksesta ei käynyt ilmi tilaajaseura tai miksi asiat oli valittu tuotokseen.

Kolmanteen versioon paransimme tuotoksen visuaalista ulkomuotoa lisäämällä muun muassa seuran logon työn taustalle. Logon sisältämiä tunnuspiirteitä käytimme hyväksi esitystavassa. Seuran logossa oleviin tähtiin kirjoitimme aihealueiden otsikot, joista siirrytään asiasisältöihin. Tähän versioon lisäsimme palaverista saamamme taustatiedot, jotka auttavat havainnoimaan seuran lähtötilanteen ja selventävät valittua asioita. Lisäksi jokaiseen aihealueeseen lisäsimme seuralle pohdittavia kysymyksiä, joiden tarkoitus on herättää seuratoimijoissa ajatuksia seuran nykytilasta ja suunnasta mihin seura on menossa. Viimeisenä



lisäyksenä tuotokseen teimme organisoitumismallin, jonka avulla seurassa työskentely olisi helpompaa, vähemmän aikaa vievää ja osallistavaa.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Oppimiskokemukset

Opinnäytetyötä aloittaessamme aihe oli kiinnostava, mutta tietopohjamme aiheesta ei ollut laaja. Tämän vuoksi opinnäytetyön teko on opettanut meille paljon. Ensinnäkin meidän teorianäytetyön johtamisesta ja organisoinnista oli varsin vähäistä, ja aiheeseen perehtyminen toi tuttuja asioita uuteen viitekehykseen. Työn edistyessä opimme näitä asioita yhä paremmin ja niitä on helpompi jatkossa käyttää itsekkin esimerkiksi valmennustyössä ja seuratyössä toimiessa.

Suurin kehitys työskentelytavoissa on tapahtunut tiedonhaussa ja eritoten sen kohdentamisessa haluttuun aihepiiriin ja keskeisiin lähteisiin. Esimerkiksi johtamisen ja organisoinnin lähteet olivat aluksi hirvittävän laajasta aihepiiristä, kunnes saimme poimittua oleelliset ja aiheeseen liittyvät lähteet ja aihealueet. Tiedonhaun kehittymisen myötä lähteemme ovat pääosin uusia ja vastatutkittua tietoa.

Tärkein oppimiskokemus ja hyöty opinnäytetyön tekemisessä on ollut verkostoituminen. Työtä tehdessä olemme tutustuneet lukuisiin seuratyön asiantuntijoihin ja käyneet useita kehittäviä ja mielenkiintoisia keskusteluja heidän kanssaan. Näistä keskusteluista olemme saaneet vahvistuksia omiin ajatuksiimme ja työssä käsiteltäviin aiheisiin. Tutustuessamme asiantuntijoihin olemme saaneet kontakteja työelämää varten. Tekemällä enemmän valmiita kysymyksiä sekä litte-roimalla keskusteluja niistä olisi voinut saada materiaalia itse työhön. Asiantuntijoiden lainaukset kappaleiden välissä olisivat elävöittäneet tekstiä sekä tuoneet lisää luotettavuutta.

Opinnäytetyömme aihe on kohdannut kiinnostusta myös muissa seuroissa ympäri Suomea. Tämän opinnäytetyön pohjalta pystymme tietoja syventämällä perustamaan vaikka seurakehittämistä järjestävän yrityksen ja myydä seuroille kehittämispaketteja. Tämä on tärkeä askel, jonka opinnäytetyö on meille mahdollistanut. Opinnäytetyön aiheet vaativat tarkempaa tutkintaa ja syventymistä,

yhteydenottoja seurakehittäjiin, asiantuntijoihin ja yhteyksiä Valon toimintaan. Näillä lisäyksillä opinnäytetyömme voi olla mahdollisuus työllistyä tulevaisuudessa.

## 8.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön tekeminen alkoi marraskuussa 2014 ja lopullisen aihealueen kimppuun pääsimme tammikuussa 2015. Esitarkistukseen opinnäytetyö valmistui lokakuussa 2015. Työn tekemisen ajanjakso on ollut pitkä, joka on antanut opinnäytetyölle paljon. Tämä näkyy uudessa materiaalissa ja aiheeseen syvennymisessä. Työn tekemisen pitkittyminen on luonut haasteita ja turhautumista. Tämän vuoksi työ on edennyt muutamissa tehojaksoissa. Työn tekemistä ovat hidastaneet useat motivaation puutteet, koulun ulkopuolisen työn tekeminen ja hetkelliset umpikujat.

Vaikka saimme suuren määrän eri kontakteja aiheeseen liittyen, eräs mielestämme erittäin tärkeä osa seurakehittämistä ja työtämme ajatellen jäi puuttumaan. Olisimme halunneet työhöemme näkökulman Vierumäen seurajohtajakoulutuksesta. Otimme yhteyttä useisiin henkilöihin Vierumäellä, ja kun saimme kiinni seurajohtajakoulutuksesta vastaavan henkilön, hän ei suostunut antamaan meille materiaalia aiheesta. Muutamat koulutuksen ulkopuoliset lähteet, joita hän meille mainitsi, olivat meille jo tuttuja. Toisaalta koulutus on kuitenkin maksullinen ja tästä syystä ymmärrämme miksi emme materiaalia saaneet. Silti hieman harmittaa tietynlainen tiedon pimittäminen, kun tarkoituksena meillä oli kuitenkin saada uutta tietoa työmme pohjaksi. Itä-Suomen yliopiston projektitutkijalla Juho Nenosella olisi voinut olla annettavaa opinnäytetyötämme ajatellen, mutta aikataulujen hankaluudesta ja omasta unohduksesta johtuen keskustelu jäi suorittamatta.

Opinnäytetyön etenemisen suhteen suuri rooli ollut ohjaavilla opettajillamme, jotka työnsivät meitä eteenpäin ja vaativat meiltä enemmän. Työmme lopullinen muoto on pitkälti ohjaavien opettajien hyvien vinkkien ja siihen suuntaan johdattelevan palautteen ansiota. Umpikujista pääsimme nopeasti eteenpäin vaikka

työn muuttuminen muutaman kerran turhautti meitä. Kehuja opinnäytetyön aiheesta saimme niin ikään ohjaavilta opettajilta kuin asiantuntijoilta, joiden kanssa olemme käyneet keskusteluita.

Aihe on ajankohtainen ja seuratyön kannalta tärkeä. Urheiluseurassa työskentely on muuttunut lyhyen ajan sisällä paljon. Toiminta seuroissa on ammattimaistunut, ja sen myötä vaatimustaso on kasvanut. Kuitenkin seurat toimivat edelleen pitkälti vapaaehtois pohjalta. Tämän takia työssämme on yhtenä osuutena keskitytty matala hierarkkiseen, osallistavaan ja ihmislähtöiseen johtamiseen. Mielestämme onnistuimme tuomaan esille tärkeät asiat urheiluseurojen johtamisen kannalta. Luvussa 4 esitettävät asiat johtamiseen ja organisointiin liittyen pätevät niin päätoimisten työntekijöiden kuin vapaaehtoisten kanssa.

Opinnäytetyön alkuun halusimme luoda ison kuvan suomalaisen liikunnan ja urheilun tämän hetkisestä tilasta, ja mihin suuntaan halutaan mennä. Lukuun 2 valitsimme aiheiksi uuden liikuntalain, jossa tuomme esille lainsäädännön vaikutuksen liikunnan kehittämiseen. Toiseksi näkökulmaksi valitsimme suomalaisen liikunnan ja urheilun kattojärjestön Valon luoman Visio 2020, joka kuvaa haluttua tilaa suomalaisessa liikunnassa ja urheilussa. Visio 2020 oli meille helppo sisäistää ja tuoda esille, mutta liikuntalain lainomainen teksti tuotti haasteita, joista kuitenkin selvisimme ja saimme tuotua esille mielestämme selkeän kokonaisuuden.

Kehitettyään toimintaansa sisältäpäin seuroilla on mahdollisuus käyttää myös ulkoisia seuran kehittämistyökaluja. Tähän valitsimme näkökulmaksi Valon Sinettiseuran, koska se kertoo seuran laadusta, on yleisesti haluttu ja koskettaa kaikkia urheiluseuroja. Suomen Palloliiton tarjoamat kehittämispalvelut halusimme tuoda esille, koska kyseessä on jalkapalloseura. Nämä asiat olivat helppo ymmärrettävissä ja sisäistettävissä meille ja pyrimme saamaan siitä helppo ymmärrettävän kokonaisuuden.

Käsittelyosan viimeisessä luvussa käymme läpi seurakentän muutoksia. 5. luvun aiheet valikoituivat toistuvuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi. Valitsimme

nämä aiheet myös sen takia, että mielestämme ne ovat asioita, joita urheiluseurojen tulee ottaa huomioon tulevaisuuttaan ja toimintansa visiota suunnitellessa. Onnistuimme kokoamaan mielestämme ydinasiat aiheista varsin tiiviissä muodossa. Luvusta olisi voinut mielestämme tehdä vielä kattavamman varsinkin liittyen ammattimaistumiseen, vapaaehtoistoimintaan ja harrasteliikuntaan. Esimerkiksi harrasteliikunta kappaleeseen olisi voinut lisätä vielä hyötyjä keinojen lisäksi.

Työtä olisi mielestämme voinut parantaa vielä valmistautumalla haastatteluihin paremmin muun muassa miettimällä kysymyksiä tarkemmin ja litteroimalla ne. Olisimme voineet myös tutustua johonkin jalkapalloseuraan, jolle on myönnetty Sinettiseura-status ja tai ovat edenneet Suomen Palloliiton laatujärjestelmässä esimerkiksi tasolle kolme. Näin olisimme saaneet konkreettisen esimerkin, miten jossain seurassa toimitaan liittyen työmme aiheisiin. Seurajohtajien kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta olemme saaneet kerättyä laajan katsauksen jalkapalloseurojen ongelmatilanteista. Ilmenneisiin ongelmatilanteisiin olemme halunneet kerätä mahdollisimman laajasti tietoa, mutta emme ole syventyneet jokaiseen asiaan ihan riittävästi.

Pääsääntöisesti olemme kuitenkin tyytyväisiä työn rakenteeseen ja siihen, että olemme saaneet koottua suhteellisen kattavan paketin. Tietopohja on ajankohtaista ja omiin kokemuksiin verrattavaa. Varsinkin luvut 3 ja 5 ovat erittäin selkeitä ja ajankohtaisia, urheilu- ja jalkapalloseuroja koskevia, asiakokonaisuuksia.

### 8.3 Prezi -esitys

Mielestämme olemme onnistuneet hyvin kysymysten asettelussa ja tuotoksen seuralle kohdentamisessa. Kysymysten asettelu on mielestämme onnistunut, sillä ne liittyvät aihealueessa käsiteltäviin asioihin ja saavat seuratoimijat miettimään oman seuran tilannetta ja asioita joita voisi kehittää. Tämä on ydinasia, minkä vuoksi kysymykset on tuotokseen haluttu lisätä. Tarkoituksena ei ole viedä seuraa tiettyyn muottiin, tai edes tiettyyn suuntaan, vaan ideana on saada

seuratoimijat itse ajattelemaan ja kehittämään seuraa. Tuotoksen kohdentaminen seuralle on onnistunut visuaalisesti ja sisällöllisesti. Tuotos näyttää seuralle, että se on juuri sitä varten tehty ja asiasisällöt on puheenjohtajan kanssa käsitelty ja valittu. Lisäksi seuran taustatiedot kustakin osiosta lisäävät yksilöllistä tunnetta.

Myös taustatietojen ja käsiteltävien asioiden yhteneväisyydessä olemme onnistuneet osittain. Eli käsiteltävät asiat koskevat tai auttavat taustatiedoissa ilmenneitä asioita. Esimerkiksi johtamis- ja organisaatioaihealueen taustatiedoista ilmenee, että vision sisäistämisessä ja tärkeyden ymmärtämisessä on ollut ongelmia. Tämän vuoksi olemme ottaneet vision yhdeksi käsiteltäväksi asiaksi tuotoksessamme. Visio kohdassa käsitellään vision merkitystä seuran johtamisessa ja toiminnassa.

Parannettavaa tuotokseen jäi, muun muassa sisällöllisesti, sillä tiedonhakua ja käsiteltäviä aihealueita ei ole täysin kohdennettu juuri tilaajaseuraan. Käsiteltävien aihealueiden täydellinen kohdentaminen olisi onnistunut paremmin, jos työtä oltaisi alusta asti alettu tekemään juuri kyseiselle seuralle. Nyt opinnäytetyön tekeminen alkoi toisen seuran innoittamana ja työn idea myytiin FC Santa Claus Junioreille myöhemmin, kun asiakokonaisuudet olivat jo lähes valmiit. Silti työstä on onnistuttu poimimaan seuralle tärkeät asiat ja he pystyvät niitä hyödyntämällä kehittämään seuraansa.

Tuotoksen, kuten työn muiden osien, tekeminen ei ole mennyt yksinkertaisimman kaavan kautta. Ensimmäistä versiota tehdessä kokosimme kaiken tiedon raportin käsittelyosasta eikä tuotokselle ollut tilaajaseuraa. Sen vuoksi se sisälsi paljon turhaa tietoa, eikä se ollut kohdennettua millekään seuralle. Hyvä puoli ensimmäisessä versiossa oli se, että se selkeytti ajatuksiamme käsittelyosan loogisuudesta ja sisältöjen järjestyksestä. Tämän pohjalta saimme järjesteltyä lukuja ja sisältöjä järkevimpiin kokonaisuuksiin ja muotoihin. Toisen version tekemisessä meillä oli jo selkeästi parempi ote, koska olimme keskustelleet seuran puheenjohtajan ja ohjaavan opettajan kanssa. Näin saimme poimittua tuo-

tokseen seuran haluamat aihealueet, mutta sen ulkomuodosta eikä sisällöstä selvinnyt, että tuotos on tehty FC Santa Claus Junioreille.

Yhteenvedona tuotoksesta voidaan sanoa, että vaikka tuotoksen tekemisessä on ollut omat haasteensa ja vaikeudet niin se on parantanut koko opinnäytetyötämme suuresti. Tuotos on kulkenut sujuvasti mukana koko opinnäytetyöprosessin ajan, eivätkä sen suuret muutokset ole tuottaneet suurta taakkaa työn tekemiselle. Tuotoksen tekeminen ja sen useat muokkaukset ovat olleet hyvä oppimiskokemus meille. Sen avulla olemme oppineet laatimaan oppaan niin, että siitä käy selkeästi ilmi mitä se käsittelee ja mikä sen kohderyhmä on. Mikäli lähtisimme tekemään uutta opasta tämän työn pohjalta eri seuralle, olisi sen tekeminen sujuvampaa ja meillä olisi selkeä idea, miten toteuttaisimme sen. Kokonaisuutena olemme tyytyväisiä tuotoksen ulkonäköön, sisältöön ja siitä saatuihin kokemuksiin.

#### 8.4 Luotettavuus

Opinnäytetyömme luotettavuuden kannalta hyvä asia on laaja katsaus aiheeseen liittyviin lähteisiin. Keskityimme lähteissä mahdollisimman uuteen tietoon sekä julkaisijan merkittävyyteen. Lähteinäimme työssämme on ollut eri alojen kirjallisuutta ja tutkimuksia. Olemme tehneet tiedonhakua niin liikunta-alan kuin liiketalouden kirjallisuudesta. Lähteinä olemme käyttäneet muun muassa isojen instituutioiden kuten opetus- ja kulttuuriministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön sekä Valon julkaisuja ja tutkimuksia. Työmme on rajattu koskemaan tiettyjä aiheita, jolloin Valo ja Suomen Palloliitto ovat olleet merkittävässä asemassa lähteitä valittaessa. Tämän vuoksi esimerkiksi luvuissa 2 ja 3 käsitelty sisältö on lähteistöltään suppea.

Luotettavuuden eräs määritelmä on tutkimuksen tarkka selostus, ja siinä olemme pyrkineet olemaan mahdollisimman yksityiskohtaisia, kertomalla tarkasti kaikki työn vaiheet. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä useita menetelmiä tutkimuksen tekemisessä. Opinnäytetyömme luotettavuutta lisää asiantuntijoiden kanssa käydyt keskustelut ja niistä saadut vahvistukset

käsittelyosaan valittavien aiheiden suhteen. Keskustelut antoivat suuntaa työlemme, mutta ne eivät sisälly suoranaisesti opinnäytetyön lähteisiin, sillä emme litteroineet keskusteluja. Keskusteluiden pohjalta asiantuntijat laittoivat meille uusimman tiedon omasta erikoisosaamisalueestaan, joiden pohjalta opinnäytetyö on pitkälti rakennettu. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2008, 232 – 233.)

Olemme molemmat toimineet vuosia eri urheiluseuroissa, joten olemme saaneet käsityksen eri seurojen toimintatavoista ja niissä toimimisesta. Kuitenkin opinnäytetyötä tehdessä pyrimme suhtautumaan seuraan objektiivisesti ulkopuolisena tekijänä ja näin säilyttämään tutkivan otteen työn tekemisen ajan. Teoriaosuudessa onnistuimme vastaamaan tutkimuskysymyksiin mielestämme hyvin ja monipuolisesti.

## 8.5 Hyödynnettävyys ja jatkotutkimukset

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää monissa jalkapalloseuroissa ja pienillä muokkauksilla myös muissa urheiluseuroissa. Teoriaosuus on kokonaisuus, jonka pohjalta seuralle rakennetaan sopiva tuotos ja se hyötyy siitä parhaalla mahdollisella tavalla. Esitettävässä tuotoksessa keskitytään vain kohdeseuran haluamiin aihealueisiin, esimerkiksi seuran kehittämiskeinoihin. Opinnäytetyömme aiheita syventämällä olisi mahdollisuus jopa perustaa seurakehittämisyriitys, joka pystyy luomaan seuroille kehittämismalleja. Tällaiselle yritykselle löytyy Suomessa kysyntää jo nyt.

Jatkotutkimuksia ajatellen voisi keskittyä suurempien seurojen johtamismalleihin, sillä ne eroavat volyymiltään suuresti opinnäytetyö tilaajaseuraan verrattuna. Lisäksi työn tilaajalta tuli jatkotutkimus aihe liittyen palkallisen seurajohtajan yleisyyteen ja hyödyllisyyteen. Jatkotutkimuksissa kannattaa mielestämme tutustua johonkin seuraan, jotta saa konkreettisen esimerkin, miten toimitaan. Jatkotutkimusaiheena voisi toimia jokin tarkennettu tutkimus käsittelyosan aiheista. Eli selkeästi syvempi perehtyminen valitsemiimme aiheisiin. Tutkimuksen voisi muokata koskemaan jonkin toisen lajin seuraa ja näin ollen tarkastella eroavaisuuksia.



## LÄHTEET

Aarresola, O. Finni, J. Härkönen, A. Kalaja, S. Mononen, K. Pirttimäki, M. Sarkkinen, P. 2014. Tavoitteena nuoren urheilijan hyvä päivä. Urheilijan polun valintavaiheen asiantuntija työ. KIHU:n julkaisusarja, nro 46

Cuskelly, G. Darcy, S. Hoyer, R. Taylor, T. 2006. Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: a Human Resource Management Approach. Sport Management Review 9/2006, 141-163.

Doherty, A. McGraw, P. Taylor, T. 2015. Managing People in Sport Organizations: a Strategic Human Resource Management Perspective. New York. Routledge.

Finni, J., Humisto, P., Karvinen, J., Lahti, R. 2012. Ratkaisuja liikunnan ja urheilun harrastamisen taloudellisten esteiden vähentämiseksi. Nuori Suomi ry - julkaisu 2012

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino oy – Juvenus Print

Hautala, T., Lämsä, A-M. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita prima oy

Heikkala, J. 2014a. Katse tulevaisuuteen – muutoshalukkuus muuttuvassa maailmassa. Viitattu 26.3.2015.

[http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMTEvMTcvMTJfNDI0fMjBfNjkzXzE0MTEwN19KdWVhX0hlaWtrYWxhX1NpbmV0dGlzZXVYXNlbnVlYWYyaS5wZGYiXV0/141117%20Juha%20Heikkala\\_Sinettiseuraseminaari.pdf](http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMTEvMTcvMTJfNDI0fMjBfNjkzXzE0MTEwN19KdWVhX0hlaWtrYWxhX1NpbmV0dGlzZXVYXNlbnVlYWYyaS5wZGYiXV0/141117%20Juha%20Heikkala_Sinettiseuraseminaari.pdf)

Heikkala, J. 2014b. Tulevaisuus navigaattori 1.0. Viitattu 26.3.2015. <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDEvMTJfMTFfMTdfMjlfNDkyX1ZhbG9fVHVzZXZhXN1dXNuYXZpZ2FhdHRvcmlfMS4wLnBkZiJdXQ/Valo%20Tulevaisuusnavigaattori%201.0.pdf>

Heikkala, J. 2015. Järjestötoiminnan paradigman muutos. Järjestötyö YP-koulutuksessa –julkaisu. Julkaisematon

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna. Talentum.

Karvinen, J., Rautio, S., Rätty, K. 2010. Haasteena liikkumattomat lapset ja nuoret. Lauttasaaren Reprotalo Oy. Helsinki.

Korkatti, S., Mäenpää, P. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittämisestä ja kehittämisestä. SLU – julkaisusarja 1/2012

Koski, P. 2009. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. SLU - julkaisusarja 7/2009.

Kosonen, H., Tiikkaja, A., 2008. Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvitys – loppuraportti. Keuruun Laatupaino oy, Helsinki.

Niskanen, M. 2013. Organisaatiot ja johtaminen. Leiritulilta globaaliin maailmaan. Vaajakoski. Jyväskylän koulutuskeskus oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014. Esitys uudesta liikuntalaista. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmä muistioita ja selvityksiä 2014:14

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu. Otavan kirjapaino oy.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä, sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki. Talentum.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Muutosta liikkeellä! Valtakunnalliset yhteiset linjaukset terveyttä ja hyvinvointia edistävään liikuntaan 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:10

Suomen Palloliitto. 2015a. Jalkapalloseurojen laatujärjestelmä – työkalu seuran kehittämiseen. Viitattu 30.4.2015.  
<http://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seurajohtaminen/getfile.php?file=214>

Suomen Palloliitto. 2015b. Seuratutorointi. Viitattu 17.4.2015.  
<http://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seurajohtaminen/seurankehittaminen/seuratutorointi>

Suomen Palloliitto. 2015c. Seuravalmennus. Viitattu 17.4.2015.  
<http://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seurajohtaminen/seurankehittaminen/seuravalmennusvma>

Suomen Palloliitto. 2015d. Seuravierailu. Viitattu 17.4.2015.  
<http://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seurajohtaminen/seurankehittaminen/seurandna>

Suomen Palloliitto. 2015e. Seurojen laatujärjestelmä. Viitattu 16.4.2015.  
<http://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seurajohtaminen/laatujarjestelma>

Valo. 2012. Valon strategia 2013 – 2015 yhteinen tekeminen on kilpailuetumme.

Valo. 2015a. Sinettiseuraksi. Viitattu 30.4.2015.  
[www.sport.fi/urheiluseura/sinettiseurat/sinettiseuraksi](http://www.sport.fi/urheiluseura/sinettiseurat/sinettiseuraksi).

Valo. 2015b. Urheilun johtaminen hyvässä seurassa. Diasarja.

Valo. 2015c. Uudistuneet Sinettiseurakriteerit. Diasarja.

Valo. 2015d. Yhteisöllisyys ja ihmisten johtaminen. Diasarja.